

Masterthesis

im Studiengang Informationswirtschaft

Thema :

**Eine Lieferanten- und Einkaufsanalyse
bei der
Sony Deutschland GmbH**

Vorgelegt von Florian Dominik Dussler

an der Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien

am 09.08.2004

1.Prüfer Dr. Wolfgang von Keitz

2.Prüfer Michael Weiss

Betreuerin im Unternehmen: Myriam von Pritzbuer

Erklärung

Hiermit versichere ich, die von mir vorgelegte Arbeit selbstständig verfasst zu haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Arbeiten anderer entnommen wurden, sind entsprechend kenntlich gemacht. Sämtliche Quellen und Hilfsmittel, die für die Arbeit verwendet wurden, sind angegeben. Diese Arbeit hat noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Köln, 6. August 2004

(Florian Dussler)

Vorwort und Danksagung

Durch die vorliegende Thesis soll der Abschlussgrad Master of Science (M.Sc.) des Studiengangs Informationswirtschaft der Fachhochschule Stuttgart, Hochschule der Medien erlangt werden. Die Masterarbeit entstand in der Abteilung Einkauf Non Products der Sony Deutschland GmbH in Köln. Kern der Ausarbeitung ist eine Analyse der Einkaufsaktivitäten der Non Product Bereiche von Sony. Primäres Ziel ist es, mittels neu gewonnener Erkenntnisse die Einkaufsvorgänge der Sony Deutschland GmbH nachhaltig zu optimieren um dadurch Kosteneinsparungen zu realisieren.

Die Entstehung der Arbeit wurde maßgeblich durch die Dynamik und dem Veränderungswille der Abteilung Einkauf Non Products geprägt.

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei Myriam von Pritzbuer, die mir diese Arbeit bei Sony ermöglicht hat. Bei der Recherche war Peter Harrer mit seiner über 20 jährigen Erfahrung bei der Sony Deutschland GmbH eine große Hilfe. Darüber hinaus stand die gesamte Abteilung Einkauf Non Products stets unterstützend und beratend zur Verfügung und sorgte für eine angenehme Arbeitsatmosphäre.

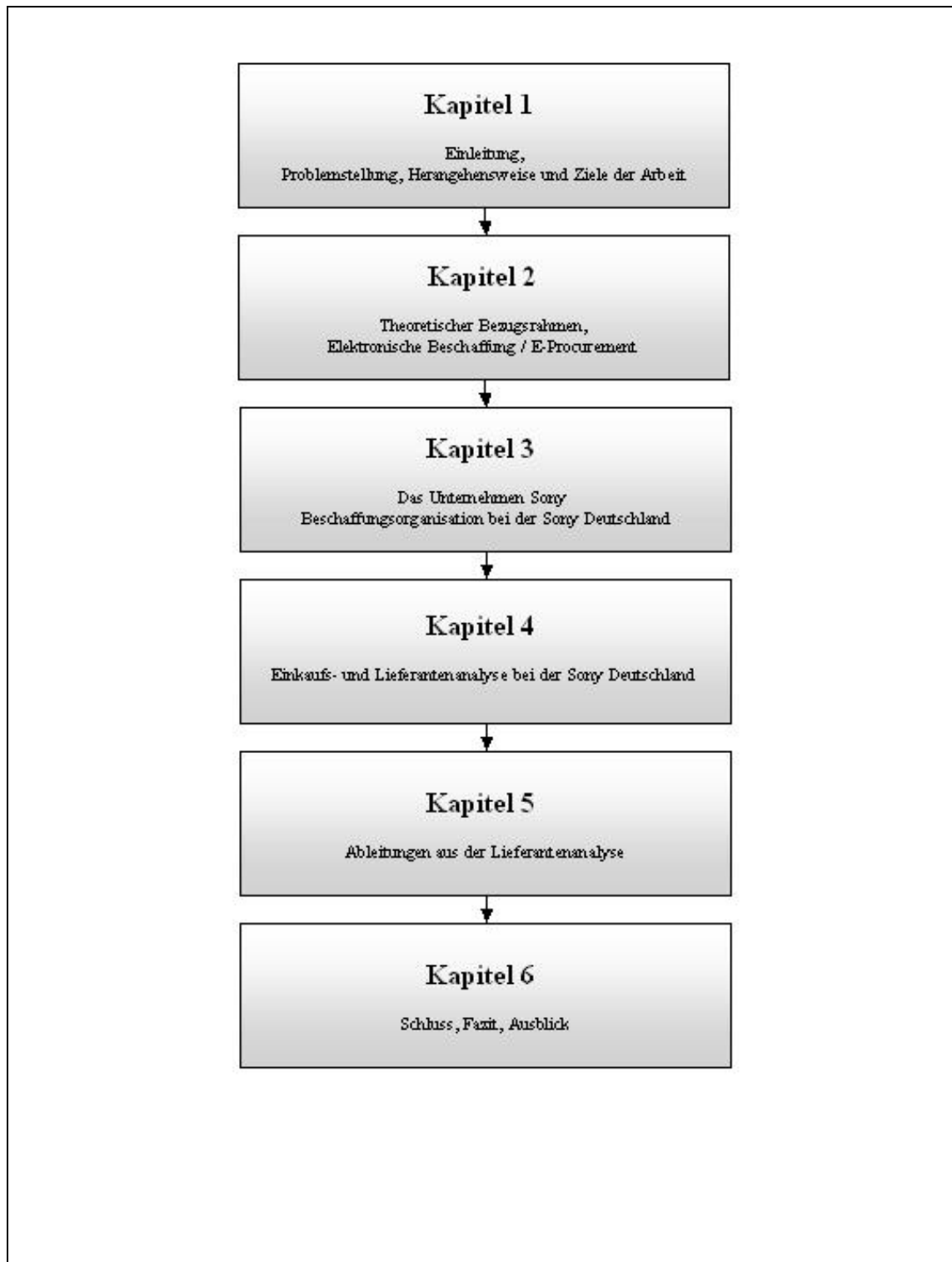
Für Fragen und Anregungen zu dieser Arbeit stehe ich Ihnen gerne unter der folgenden E-Mail Adresse zur Verfügung: masterthesis@dussler-online.com

Köln, im August 2004

Florian Dussler

Management Summary

Die Arbeit ist in die unten dargestellten sechs Kapitel untergliedert.



Mit dem Anspruch, die Einkaufsprozesse der indirekten¹ Bereiche der Sony Deutschland GmbH zu analysieren um daraus Entscheidungen zur nachhaltigen Optimierung abzuleiten, wurde an diese Arbeit herangegangen. Die Problematik von unkoordinierten Bestellungen und Einkaufsvorgängen, die an der Abteilung Einkauf Non Products vorbei erfolgen, spielte bei den Untersuchungen eine zentrale Rolle. Die Einkaufssituation der Sony Deutschland GmbH sollte dabei aus einer neutralen und unvoreingenommenen Sichtweise transparent gemacht werden.

Im Rahmen einer theoretischen Einführung und Begriffsdefinition wurde verdeutlicht, dass der unternehmerische Beschaffungsprozess über großes Einspar- und Innovationspotential verfügt. Ebenso wurde die Bedeutung der elektronischen Unterstützung der Beschaffungsprozesse (E-Procurement) hervorgehoben.

Die erste Analysephase förderte eindeutige Ergebnisse zu Tage. So konnte festgestellt werden, dass während des letzten Halbjahres² ca. 84 % aller relevanten Einkäufe nicht über die Abteilung Einkauf Non Products erfolgten. Dies bedeutet, dass in einem Zeitraum von 6 Monaten Waren und Dienstleistungen für ca. 29 Mio. € bestellt bzw. in Anspruch genommen wurden, die unter Umständen zu besseren Konditionen hätten beschafft werden können. Würde man hierbei von einem konservativ geschätzten Einsparungspotential von 5 % ausgehen, würde dies auf ein Jahr hochgerechnet zu Einsparungen von ca. 3 Mio. € führen, ohne größere Mehrkosten dabei zu verursachen.

Basierend auf den Ergebnissen der Analyse wurden gezielte Teilprojekte zur ganzheitlichen Verbesserung der Beschaffungssituation aufgesetzt. Hierzu wurde ein entsprechender Projektplan erstellt, der die zeitlich - organisatorischen Rahmenbedingungen der Teilprojekte wiedergibt. Als Basis zur zielorientierten Umsetzung der Optimierungsbestrebungen wurden im Rahmen dieser Arbeit Einkaufsleitlinien definiert und seitens der Geschäftsleitung als verbindliche Vorgabe für alle Beschaffungsprozesse innerhalb der Sony Deutschland GmbH festgelegt.

¹ „Indirekte/MRO-Produkte kauft ein Unternehmen nicht für den Weiterverkauf oder die Weiterverarbeitung ein, sondern für die Nutzung bzw. den Konsum im Unternehmen. Bedarf an indirekten/MRO-Produkten kann letztlich bei jedem Mitarbeiter im Unternehmen anfallen.“ (Ralph Dolmetsch, 2000 S.51)

² Zeitraum September 2003 – Februar 2004

English Summary

The following Thesis analyzes the Non Product purchasing processes of Sony Germany in order to optimize the corporate purchasing functions. The key issue was the uncoordinated purchasing by miscellaneous departments and employees within Sony Germany that did not utilize the corporate Non Product purchasing department. Another goal was to show the current purchasing situation of Sony Germany from a neutral and unbiased point of view.

Within the theoretical part of this Thesis the reader learns about theories of a lean and efficient procurement process. Furthermore, the effects of electronic support of procurement is laid out.

The analysis showed that 84 % of all Non Product purchases were not executed through the purchasing department. That means that within 6 months goods and services valueing about 29 million € have been ordered under supposed bad conditions. An estimated cost saving of about 5 % would thus result in about 3 million € savings per year.

Based on the intermediate results projects were started to improve the purchasing situation from a strategic point of view. A project plan was developed that shows the time frame as well as the organisational background. Purchasing guidelines were developed and put into place as a basis for all further activities and actions.

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY.....	4
INHALTSVERZEICHNIS	7
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	10
TABELLENVERZEICHNIS	11
ABKÜRZUNGS- UND SYMBOLVERZEICHNIS.....	12
1. EINLEITUNG	13
1.1 PROBLEMSTELLUNG	14
1.2 HERANGEHENSWEISE UND ZIEL DIESER ARBEIT	15
2. THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	16
2.1 BEGRIFFSDEFINITION EINKAUF UND BESCHAFFUNG.....	16
2.2 DER EINKAUF IM HEUTIGEN UNTERNEHMEN	16
2.3 UNTERGLIEDERUNG DER ZU BESCHAFFENDEN PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN	17
2.4 ELEKTRONISCHE BESCHAFFUNG / E-PROCUREMENT.....	19
2.4.1 E-Procurement bei der Sony Deutschland GmbH	21
2.5 THEORETISCHER HINTERGRUND ZUR LIEFERANTENBEWERTUNG.....	23
3. DAS UNTERNEHMEN SONY.....	24
3.1 BESCHAFFUNGSORGANISATION BEI DER SONY DEUTSCHLAND GMBH.....	25
3.1.1 Beschaffungsbereich Advertising & Promotions	26
3.1.2 Beschaffungsbereich Bürobedarf (Office Supplies)	27
3.1.3 Beschaffungsbereich Gebäudeverwaltung (Facilities)	27
3.1.4 Beschaffungsbereich Literatur	28
3.1.5 Beschaffungsbereich Logistik.....	29
3.1.6 Beschaffungsbereich Dienstreisen	29
3.1.7 Beschaffungsbereich Information Technology (IT).....	29
4. EINKAUF- UND LIEFERANTENANALYSE BEI DER SONY DEUTSCHLAND GMBH.....	30
4.1 DATENBASIS UND VORGEHENSWEISE.....	30
4.2 ZUSAMMENFASSUNG UND ERLÄUTERUNG DER ERGEBNISSE	35

4.3	WEITERFÜHRENDE ANALYSEPHASE	37
4.4	ERGEBNISSE NICHT GENUMMERT (DIVERSE) LIEFERANTEN	37
4.4.1	<i>Ergebnisse Advertising & Promotions</i>	39
4.4.2	<i>Ergebnisse Consulting & Legal</i>	39
4.4.3	<i>Ergebnisse Human Resources</i>	40
4.4.4	<i>Restliche Ergebnisse</i>	40
4.5	ERGEBNISSE OHNE PO-Nr.	41
4.5.1	<i>Ergebnisse Advertising & Promotions</i>	41
4.5.2	<i>Ergebnisse Facilities</i>	42
4.5.3	<i>Ergebnisse IT</i>	42
4.5.4	<i>Restliche Ergebnisse</i>	44
4.6	ERGEBNISSE AUF LIEFERANTENEbene	44
4.7	DARSTELLUNG DES ENTWICKLUNGS-TRENDS	45
5.	ABLEITUNGEN AUS DER LIEFERANTENANALYSE	47
5.1	REFLEXION DER ANALYSEERGEBNISSE	47
5.1.1	<i>Diverse Lieferanten</i>	47
5.1.2	<i>Lieferungen ohne PO-Nr.</i>	48
5.1.3	<i>Advertising & Promotions</i>	48
5.2	VERBESSERUNGSANSÄTZE	49
5.2.1	<i>Erläuterung der Verbesserungsansätze</i>	50
5.3	SCHÄTZUNG DES EINSPARPOTENTIALS	54
5.4	ENTWICKLUNG EINES SOLLSCENARIOS	56
5.4.1	<i>Projektplan</i>	56
5.4.1.1	Stufe I Weitere kurzfristige Analyse (blau gekennzeichnet)	58
5.4.1.2	Stufe II mittel - langfristige Einbindung in den Einkauf (grün gekennzeichnet)	60
5.4.1.3	Stufe III Langfristige Einbindung in den Einkauf (gelb gekennzeichnet) ...	64
5.4.2	<i>Einkaufsleitlinien als organisatorischer Rahmen eines Sollszenarios</i>	66
5.4.2.1	Beschreibung der Einkaufsleitlinien	66
6.	SCHLUSS	69
6.1	FAZIT	69
6.2	AUSBLICK	70
	QUELLENVERZEICHNIS	72

GLOSSAR	75
ANHANG	78
PRÄSENTATION DER ANALYSEERGEBNISSE	79
EINKAUFSLEITLINIE.....	95
PROJEKTPLAN.....	105
GESPRÄCHSLEITFADEN.....	111

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 WERTKETTE NACH MICHAEL PORTER	14
ABBILDUNG 2 ÜBERSICHT ÜBER BESCHAFFUNGSAUSGABEN IN VERSCHIEDENEN INDUSTRIEN	17
ABBILDUNG 3 EINTEILUNG DER BESCHAFFUNGSOBJEKTE	18
ABBILDUNG 4 I-SHOP BENUTZEROBERFLÄCHE	22
ABBILDUNG 5 I-SHOP AUSWAHL DER WARENGRUPPE	22
ABBILDUNG 6 STRUKTUR EINKAUF NON PRODUCTS DER SONY DEUTSCHLAND GMBH	25
ABBILDUNG 7 VORGEHENSWEISE BEI DER DATENANALYSE.....	30
ABBILDUNG 8 ROHDATEN AUS IXOS IN EXCEL-FORMAT	31
ABBILDUNG 9 AUSWAHL DER DIVERSEN EINKÄUFE	32
ABBILDUNG 10 AUSWAHL DER EINKÄUFE OHNE PO-Nr.	33
ABBILDUNG 11 AUFRUF DER RECHNUNGSBELEGE ÜBER SAP R/3	33
ABBILDUNG 12 DARSTELLUNG DER RECHNUNGSBELEGE ÜBER IXOS	34
ABBILDUNG 13 VERTEILUNG LIEFERUNGEN „DIVERSE“ NACH COMMODITY	38
ABBILDUNG 14 VERTEILUNG „DIVERSE“ NACH COMMODITY	38
ABBILDUNG 15 VERTEILUNG LIEFERUNGEN OHNE PO-Nr.	43
ABBILDUNG 16 LIEFERUNGEN OHNE PO-Nr.	43
ABBILDUNG 17 ENTWICKLUNG UMSATZVOLUMEN DIVERSE / OHNE PO-Nr.	45
ABBILDUNG 18 PROZENTUALE ENTWICKLUNG DIVERSE/OHNE PO-Nr.	46
ABBILDUNG 19 MÖGLICHES LIEFERANTENMANAGEMENT	51
ABBILDUNG 20 MÖGLICHE GRAFISCHE DARSTELLUNG KOSTENEINSPARUNGEN IM EINKAUF	54
ABBILDUNG 21 SCHEMA EINER WEITERFÜHRENDEN ANALYSE	57
ABBILDUNG 22 PROJEKTSTUFE I, WEITERE ANALYSEN	58
ABBILDUNG 23 ZEITPLAN FÜR DIE PROJEKTE DER STUFE I.....	59
ABBILDUNG 24 PROJEKTSTUFE II	60
ABBILDUNG 25 ZEITPLAN PROJEKTE STUFE II	62
ABBILDUNG 26 PROJEKTSTUFE III.....	64
ABBILDUNG 27 ZEITPLAN PROJEKTE STUFE III	65
ABBILDUNG 28 PROZESSFLOW BESCHAFFUNG	68

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 BEDEUTUNG VON IUK TECHNOLOGIEN IM EINKAUFBSBEREICH.....	20
TABELLE 2 ÜBERSICHT DER ANALYSEERGEBNISSE	36
TABELLE 3 MAßNAHMEN, EFFEKTE UND EINSPARUNGSPOTENTIAL IM EINKAUF NON PRODUCTS	55

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

€	Euro
A&P	Advertising & Promotions
DPS	Desktop Purchasing System
EK	Einkauf
E-Procurement	Electronic-Procurement
ERP	Enterprise Resource Planning
EstG	Einkommensteuergesetz
HR	Human Resources
IT	Information Technology
IuK	Information- und Kommunikation
IXOS	Produktname, Enterprise Content Mangement System
M.Sc.	Master of Science
Mio.	Million
MM	Material Management
Mrd.	Milliarde
MRO	Maintenance, Repair, Overhaul/Operating
PO-Nr.	Purchase-Order-Nummer

1. Einleitung

Der globale Konkurrenz- und Preiskampf, einhergehend mit immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen stellt insbesondere markenorientierte Unternehmen vor bisher nicht gekannte Herausforderungen. Stärker denn je befinden sich auch global player wie Sony im Spannungsfeld zwischen den Strategien der Differenzierung³ und Kostenführerschaft⁴.

Heute sind in vielen Fällen Unternehmen mit hybriden Unternehmensstrategien erfolgreich und werden dadurch beiden der oben genannten, gegenläufigen Strategie-Typen gerecht. Ein Beispiel hierfür ist die von vielen erfolgreichen Unternehmen praktizierte kundenorientierte Massenfertigung.

Resultierend aus den Veränderungen der exogen begründeten Einflüsse auf die Märkte haben in der jüngeren Vergangenheit viele traditionelle Geschäftsmodelle an Bedeutung verloren. Vergleichbar mit der Evolution⁵ in der Natur setzen sich auch in der freien Wirtschaft vor allem Unternehmen durch, die sich optimal an die sich verändernden Umweltbedingungen anpassen. Von diesen Anpassungsszenarien sind heute vor allem Unternehmen betroffen, die sich aufgrund ihrer bisher gut funktionierenden Unternehmensstrategie lange und erfolgreich gegen Veränderungen von außen abgeschottet haben.

Unterteilt man ein Unternehmen nach der Wertkette von Michael Porter (siehe Abb.1) in seine primären und sekundären Bereiche, so wird deutlich, dass auch im „sekundären“ Beschaffungsbereich eines Unternehmens großes Potential zur Weiterentwicklung und Gewinnsteigerung liegt.

³ „Die Differenzierung schirmt gegen den Wettbewerb ab, indem sie Abnehmer an die Marke bindet und die Preisempfindlichkeit verringert. Sie erhöht außerdem die Ertragsspannen und macht dadurch den Kostenvorsprung überflüssig.“ Michael Porter Wettbewerbsstrategie 1983, S.66

⁴ „Eine günstige Kostenposition erbringt einem Unternehmen selbst dann überdurchschnittliche Erträge, wenn in seiner Branche die Wettbewerbskräfte stark sind.“ Michael Porter Wettbewerbsstrategie 1983, S.63

⁵ „[...] Jene, die sich am besten anpassen, treten an die Stelle der übrigen. Natürliche und dauerhafte Eigenschaften entwickeln sich und stellen sich um auf die herrschenden Wettbewerbsbedingungen. Zugleich entstehen neue Verhaltensweisen, die sich als instinktive Reaktionen ausprägen. Die Evolution entscheidet darüber, wer überlebt und wer verdrängt wird - das gilt im Wirtschaftsleben ebenso unerbittlich wie im Dschungel.“ Das Boston Consulting Strategie-Buch 1994, S.53

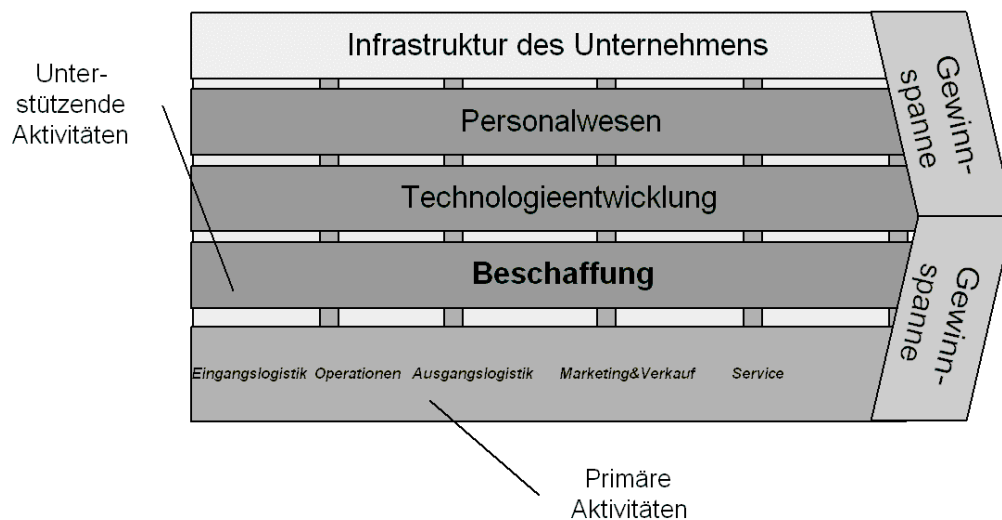


Abbildung 1 Wertkette nach Michael Porter (Eigene Darstellung)

Da sich der Beschaffungsprozess heute primär durch unterstützend-beratende Aufgaben kennzeichnet, ist die Interaktion mit anderen Unternehmensbereichen ein zentraler Teilprozess. In diesem Zusammenhang wird der elektronischen Unterstützung von Beschaffungsprozessen großes Einsparungs- und Optimierungspotential zugeschrieben.

Im Jahr 2003 wurde auch bei der Sony Deutschland GmbH durch die Implementierung eines Desktop-Purchasing-Systems mit der elektronisch gestützten Beschaffung begonnen.

1.1 Problemstellung

Bei der Sony Deutschland GmbH wurden im Rahmen von Audits und Analysen verschiedene Schwachstellen im Beschaffungsprozess aufgedeckt. Darüber hinaus wird vermutet, dass bisher zu viele Einkäufe unkoordiniert und ohne die Einhaltung von Rahmenverträgen⁶ erfolgen.

Diese Arbeit wird daher die aktuelle Beschaffungssituation der Non Product Bereiche der Sony Deutschland GmbH kritisch beleuchten und soll durch die Darstellung eines Sollszenarios als Leitfaden zur nachhaltigen Optimierung der Einkaufsvorgänge dienen.

⁶ Sogenanntes Maverick Buying

Gegenstand dieser Ausarbeitung ist nicht die Bewertung des Desktop-Purchasing-Systems, sondern eine ganzheitliche Optimierung der Einkaufsprozesse, die sich auch auf das Desktop-Purchasing-System beziehen können.

1.2 Herangehensweise und Ziel dieser Arbeit

Basis der Arbeit bildet die umfangreiche Analyse der Non Product Einkäufe der Sony Deutschland GmbH. Aufbauend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse der aktuellen Beschaffungssituation erfolgt die Entwicklung von Maßnahmen zur Gestaltung eines langfristig ausgerichteten Sollszenarios für den Einkauf Non Products. Für diesen Gestaltungsprozess müssen zunächst Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es erlauben, verstärkt Innovation aus dem Einkauf heraus zu betreiben. Einen wichtigen Meilenstein hierzu stellt die Entwicklung von Einkaufsleitlinien dar, die das Gerüst für weitere Veränderungsprozesse im Einkauf sind. Dieses Gerüst ist jedoch erst dann als verbindlich zu betrachten, wenn es mit entsprechendem Nachdruck vom Management an die gesamte Sony Deutschland GmbH kommuniziert wird. Ist diese wichtige Voraussetzung geschaffen worden, können die Projekte zur Umsetzung der aus der Analyse abgeleiteten Ziele effektiv umgesetzt werden. Ziel ist es, durch die Optimierungsmaßnahmen im Einkauf Kosteneinsparungen zu realisieren.

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Begriffsdefinition Einkauf und Beschaffung

Angesichts der Begriffsflut wird im Folgenden der Begriff des Einkaufs bzw. der Beschaffung erläutert. Schulte schreibt in diesem Zusammenhang: „Unter dem Begriff Beschaffung werden alle Tätigkeiten verstanden, die darauf abzielen, dem Unternehmen die Güter zur Verfügung zu stellen, die es benötigt, die es aber nicht selbst erzeugt.“⁷ Laut Schulte haben sich einzelne Begriffe besonders in bestimmten Bereichen oder Branchen durchgesetzt. So sei im Handel der Begriff „Einkauf“ sehr gebräuchlich⁸. Da im Rahmen der Tätigkeiten der Sony Deutschland GmbH als Vertriebsgesellschaft mit Ware gehandelt wird, ist der Begriff „Einkauf“ für die Beschaffung der Handelsware der korrekte Begriff.

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist jedoch der Einkauf von „Non Products“, weshalb der Begriff Beschaffung und Einkauf im Folgenden synonym benutzt wird.

2.2 Der Einkauf im heutigen Unternehmen

In den letzten Jahren wandelte sich der Bereich des Einkaufs vom „verlängerten Arm“ der Produktion zu einem Unternehmensprozess, dem großes Einspar- und Innovationspotential zugeschrieben wird. Während sich in der Vergangenheit der Beschaffungsbereich vor allem mit dem Einkauf von Teilen für die Produktion beschäftigte, hat sich der Aufgabenumfang bis heute stark erweitert. Dies kann wohl mit der höheren Komplexität der zu beschaffenden Güter und der zunehmenden Internationalisierung der Beschaffungsmärkte erklärt werden. Der prozentuale Anteil der Beschaffung beträgt im Verhältnis zum Umsatz in den verschiedenen Industrie-Branchen teilweise über 50 %, wie Abbildung 2 verdeutlicht.

⁷ Schulte 2001, S.5

⁸ vgl. Schulte 2000, S.5

	Auto- mobil	Che- mie	Elek- tronik	Halb- leiter	Tele- kom.	Trans- port
<i>Ergebnisse aus dem Jahr</i>	1997	1998	1998	1997	1996	1997
<i>Beschaffungsausgaben/Umsatz ¹</i>	47,2%	53,3%	45,6%	31%	14%	24%
<i>davon direkte Produkte</i>	38,2%	35,3%	29,3%	5,8%	–	7,6%
<i>davon MRO-Produkte²</i>	2,3%	4,0%	14,1%	3,8%	–	–
<i>davon indirekte Produkte³</i>	9,1%	21,8%		18,4%	9%	10,9%
<i>davon Dienstleistungsprodukte</i>	2,6%	3,7%	3,6%	2,7%	5%	5,5%
<i>davon Σ indirekte/MRO-Prod.</i>	14%	29,5%	17,7%	24,9%	14%	16,4%

Abbildung 2 Übersicht über Beschaffungsausgaben in verschiedenen Industrien ⁹

2.3 Untergliederung der zu beschaffenden Produkte und Dienstleistungen

Untergliedert man die zu beschaffenden Produkte und Dienstleistungen, so ergibt sich die in Abbildung 3 dargestellte Einteilung. Grundsätzlich wird bei den Beschaffungsobjekten in Umlaufvermögen und Anlagevermögen unterteilt. Diese Unterteilung ist vom Wert des Wirtschaftsgutes abhängig. Anlagegüter werden in der Bilanz aktiviert, geringwertige Wirtschaftsgüter dagegen direkt als Aufwand verbucht¹⁰.

⁹ Quelle: Dolmetsch 2000, S.15. Die Fußnoten in der Grafik lauten wie folgt: 1) „Die Angabe berücksichtigt nur den Anteil, der vom Einkauf abgewickelt wird. Ergibt die Summe der aufgeführten Produktkategorien nicht 100 % des angegebenen Anteils der gesamten Beschaffungsausgaben, ist dies auf Ungenauigkeiten der von den Unternehmen ausgefüllten Fragebogen zurückzuführen.“ 2) „In Anlehnung an die Diskussion aus Kapitel 2.4.1.1 unterscheiden wir indirekte Produkte und MRO-Produkte anhand des Kreises der Bedarfsträger. Bedarf von Mitarbeitern aus dem administrativen Bereich wird den indirekten Produkten zugerechnet. Bedarf nach MRO-Produkten entsteht in kerngeschäftsnahen Bereichen, beispielsweise in Werkstätten, Labors oder bei der Instandhaltung.“ 3) „Sonstige Ausgaben sind in die Kategorie der indirekten Produkte eingerechnet.“

¹⁰ Das deutsche Einkommenssteuerrecht (§ 6 Abs. 2 EstG) unterscheidet zwischen geringwertigen Wirtschaftsgütern bis 50 Euro, die ein Unternehmen noch im Jahr der Anschaffung direkt als Aufwand verbuchen kann, und geringwertigen Wirtschaftsgütern bis zu einer Wertgrenze von 400 Euro, die im Falle einer Anschaffung zunächst als Zugang ausgewiesen und im selben Geschäftsjahr voll abgeschrieben werden kann. Vgl. Dolmetsch 2000 S.55

Wie in Abbildung 3 dargestellt, wird das Umlaufvermögen in Bedarfs- und Verbrauchsmaterial, sowie in geringwertige Wirtschaftsgüter unterteilt. Unter Anlagevermögen fallen Gebrauchs- oder Investitionsgüter. Eine weitere Einteilung kann in direkte und indirekte/MRO-Produkte¹¹ vorgenommen werden.

Dolmetsch umschreibt direkte und indirekte Produkte wie folgt:

„Direkte Produkte gehen in das Kerngeschäft eines Unternehmens ein. Bei Handelsunternehmen sind die direkten Produkte für den Weiterverkauf bestimmt und bei Industrie- oder Herstellungsunternehmen für die Weiterverarbeitung.“¹²

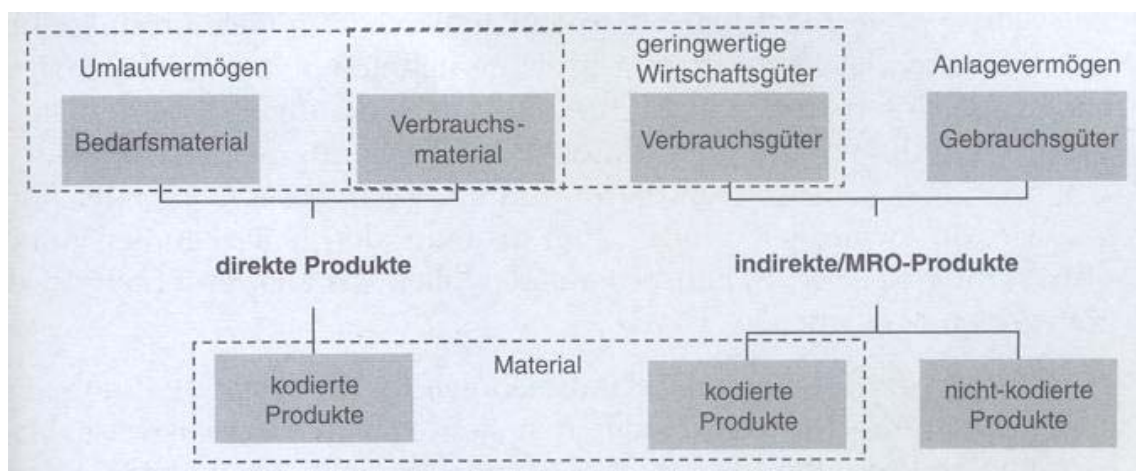


Abbildung 3 Einteilung der Beschaffungsobjekte (Quelle: Dolmetsch 2000, S.49)

„Indirekte/MRO-Produkte kauft ein Unternehmen nicht für den Weiterverkauf oder die Weiterverarbeitung ein, sondern für die Nutzung bzw. den Konsum im Unternehmen. Bedarf an indirekten/MRO-Produkten kann letztlich bei jedem Mitarbeiter im Unternehmen anfallen.“¹³

¹¹ MRO steht für Maintenance Repair Operating. MRO oder indirekte Produkte gehen nicht direkt ins Endprodukt ein. Vgl. Dolmetsch 2000, S.9

¹² Ralph Dolmetsch, 2000 S.50

Bei der Sony Deutschland GmbH werden unter direkten Produkten Handelswaren verstanden, für deren Beschaffung und Distribution der Unternehmensbereich „Supply Chain“ zuständig ist und nicht Gegenstand dieser Betrachtungen ist.

¹³ Ralph Dolmetsch, 2000 S.51

Die Prozesse und Einkaufsaktivitäten der Indirekten/MRO-Produkte sind primärer Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

Die Unterteilung in kodierte und nicht-kodierte Produkte wird je nach Anlage des Produkts im ERP-Materialstamm vorgenommen¹⁴. Dolmetsch beschreibt diese Unterteilung wie folgt: „Bei Produkten, die im ERP-System mit einem Materialstamm erfasst sind, sprechen wir von kodierten Produkten oder einfach nur von Material. Prinzipiell sind sowohl physische Güter als auch Dienstleistungen als Material im System kodierbar.“¹⁵

2.4 Elektronische Beschaffung / E-Procurement

Wie Eingangs bereits erwähnt, wird die elektronische Unterstützung beim Beschaffungsprozess zum wichtigen Faktor der Wettbewerbsfähigkeit. Dies bezieht sich auf den Bestellvorgang ebenso wie auf die kommunikativen Prozesse, die jeden Beschaffungsvorgang begleiten. Die in Tabelle 1 zusammengestellten Auszüge aus der Fachliteratur untermauern diese Aussage.

Speziell im Bereich der indirekten / MRO-Produkte haben in den letzten Jahren Desktop-Purchasing-Systeme großen Zulauf erfahren. Diese Programme ermöglichen die dezentrale, durch Informations- und Kommunikations-Technologien unterstützte, operative Beschaffung von indirekten / MRO-Gütern vom Arbeitsplatz aus. In der Fachliteratur werden Desktop Purchasing Systeme wie folgt definiert: „DPS unterstützen eine einfach zu bedienende Browseroberfläche und damit die unregelmäßige Nutzung durch selten bestellende Mitarbeiter. Über das DPS können alle Mitarbeiter auf Produktdaten-sätze in einem oder mehreren Produktkatalogen zugreifen.“¹⁶

Die verstärkte Zahl der Implementierungen solcher Systeme ist nur ein Indiz für die Entwicklung der elektronische Unterstützung im Einkauf zu einem Standard der Zukunft.¹⁷

¹⁴ Im Rahmen der in Kapitel 4 folgenden Lieferantenanalyse werden insbesondere die kodierten und nicht kodierten Lieferanten, weniger die Materialien eine Rolle spielen.

¹⁵ Dolmetsch 2000 S.53

¹⁶ Dolmetsch 2000, S.152

¹⁷ Vgl. Jahrbuch der Beschaffung 2002, BearingPoint

<i>Autor</i>	<i>Veröffentlichung</i>	<i>Aussage</i>
Dr. Gerd Schulte	Material- und Logistikmanagement,	„Insbesondere die Globalisierung und der rasche Wandel von den traditionellen Informationstechniken zu modernen Kommunikations- und Telekommunikationssystemen stellt das Materialmanagement vor neue Aufgaben.“
Ralph Dolmetsch	eProcurement	„Gestaltungsmaxime ist es, die Abwicklung von Beschaffungsvorgängen einfach, kontrollierbar und automatisiert zu realisieren. Ein Lösungsansatz besteht darin, jedem Mitarbeiter einfachen Zugriff auf aktuelle Informationen bereitzustellen. Als Enabler dieser Gestaltungsbemühungen bieten sich Anwendungen auf Basis moderner I-Net-Technologie an.“
Kilian Eyholzer	Einsatzpotentiale und Auswirkungen von E-Procurement-Lösungen	„In keinem anderen Unternehmensbereich existieren derart viele erfolgsversprechende Ansatzpunkte für einen Interneteinsatz wie im Einkauf.“
Guido Baltes	Synergiemanagement in vernetzten Organisationen	„Aufgrund der Ausführungen zum Geschäftsprozess und der Einkaufsorganisation wird deutlich, dass der Informationsbedarf die wesentliche Herausforderung im Einkauf ist. Somit ist die erste Voraussetzung für die Synergie-Umsetzung im Einkauf Information als strategisch wichtige Ressource zu identifizieren. Dazu ist es notwendig, die lokal vorhandenen Informationen und Erfahrungen miteinander zu vernetzen.“
Martin Christopher, Helen Peck	Marketing Logistics	“A key area for the achievement of global synergy is through the use of global order management and information systems.” S.133
Kenneth Lysons, Michael Gillingham	Purchasing and Supply Chain Management	“IT comprising computers and telecommunications, especially the internet, has already had a significant effect on purchasing processes and procedures. By sharing information and processing electronic transactions over the internet, suppliers are being converted into e-suppliers.”

Tabelle 1 Bedeutung von IuK Technologien im Einkaufsbereich

2.4.1 E-Procurement bei der Sony Deutschland GmbH

Im Rahmen eines von Sony Europa initiierten Projektes wurde bei der Sony Deutschland GmbH im Jahr 2003 damit begonnen, mittels eines Desktop-Purchasing-Systems (DPS) die operativen¹⁸ Einkaufsprozesse der indirekten Beschaffungsbereiche zu unterstützen. Daher wird diese Arbeit auf die Zusammenhänge des DPS mit den Einkaufsprozessen der Sony Deutschland GmbH eingehen. Hierbei wird nicht das bestehende DPS bewertet, sondern die Schnittstellen zum strategischen¹⁹ Beschaffungsprozess, insbesondere im Zusammenhang mit der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Lieferantenbewertung, fokussiert. Das DPS als reines Bestell-medium lässt die originären, strategischen Beschaffungsprozesse weitgehend unverändert.

Bei Sony kommt das auf Basis der Software „Buyer“ entwickelte Desktop-Purchasing-System „I-Shop“ der Firma Ariba zum Einsatz. I-Shop steht für „I go shopping“ und soll durch diesen Namen den Mitarbeiter zur Benutzung des Tools zur Beschaffung des Eigenbedarfs animieren. Mit I-Shop wird die operative Beschaffungstätigkeit auf den Bedarfsträger verlagert und den einzelnen Mitarbeitern selbstständiges und eigenverantwortliches Bestellen am Arbeitsplatz ermöglicht.

Der Zugriff auf I-Shop erfolgt über das lokale Intranet mittels des standardmäßigen Internet-Browsers. Kernelement des Systems sind von der Einkaufsabteilung erstellte und nach Materialgruppen sortierte Kataloge, aus denen der Mitarbeiter die entsprechenden Bestellungen zusammenstellen kann. Anhand des hinterlegten Workflows werden die Bestellanforderungen automatisch per E-Mail zur Genehmigung an die entsprechenden Instanzen übermittelt. Nach den erfolgten Genehmigungen versendet I-Shop die Bestellung an den Lieferanten. Alle betriebswirtschaftlich relevanten Prozesse werden im Hintergrund angestoßen und abgewickelt. Entsprechende Buchungen und Transaktionen erfolgen nach wie vor im ERP-System²⁰. I-Shop kann daher als reines Bestelltool klassifiziert werden.

¹⁸ Zu den operativen Einkaufs-Tätigkeiten gehören laut Eyholzer (2002, S.21) die Bestellung, das Monitoring und der After-Sales-Service.

¹⁹ Zu den strategischen Einkaufs-Aufgaben zählen laut Eyholzer (2002, S.21) die Spezifikation, Suche und Auswahl sowie Verhandlung und Vertragsabschluss.

²⁰ Enterprise Resource Planning System (→Glossar)

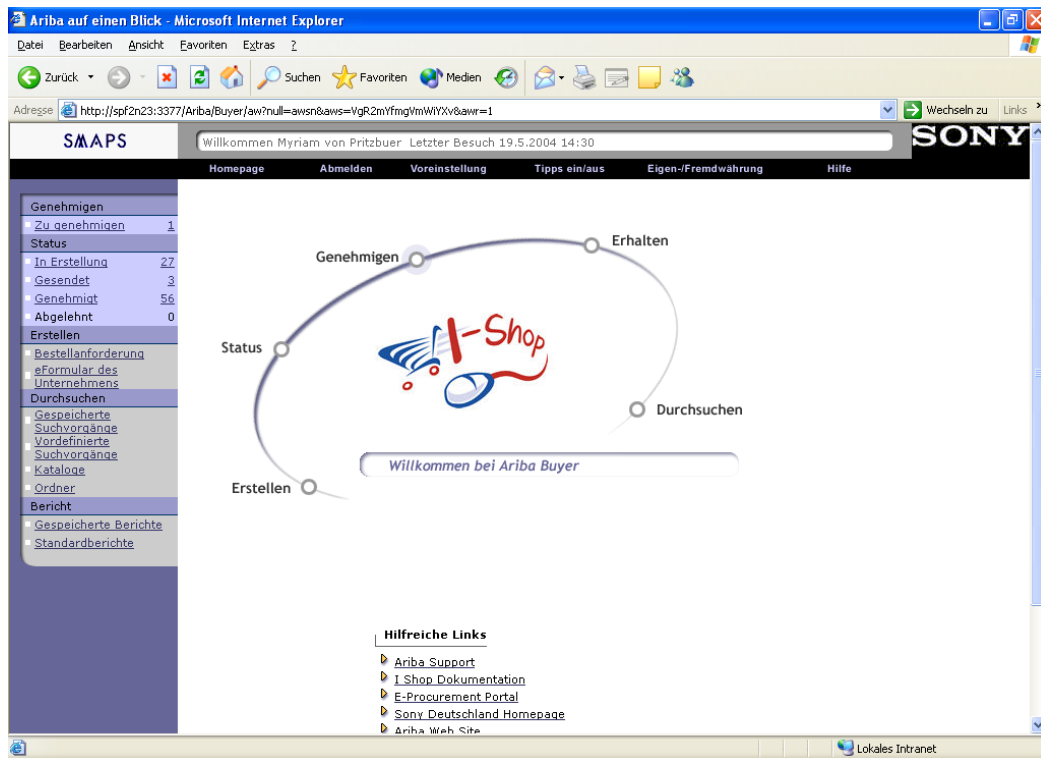


Abbildung 4 I-Shop Benutzeroberfläche (Quelle: Sony)

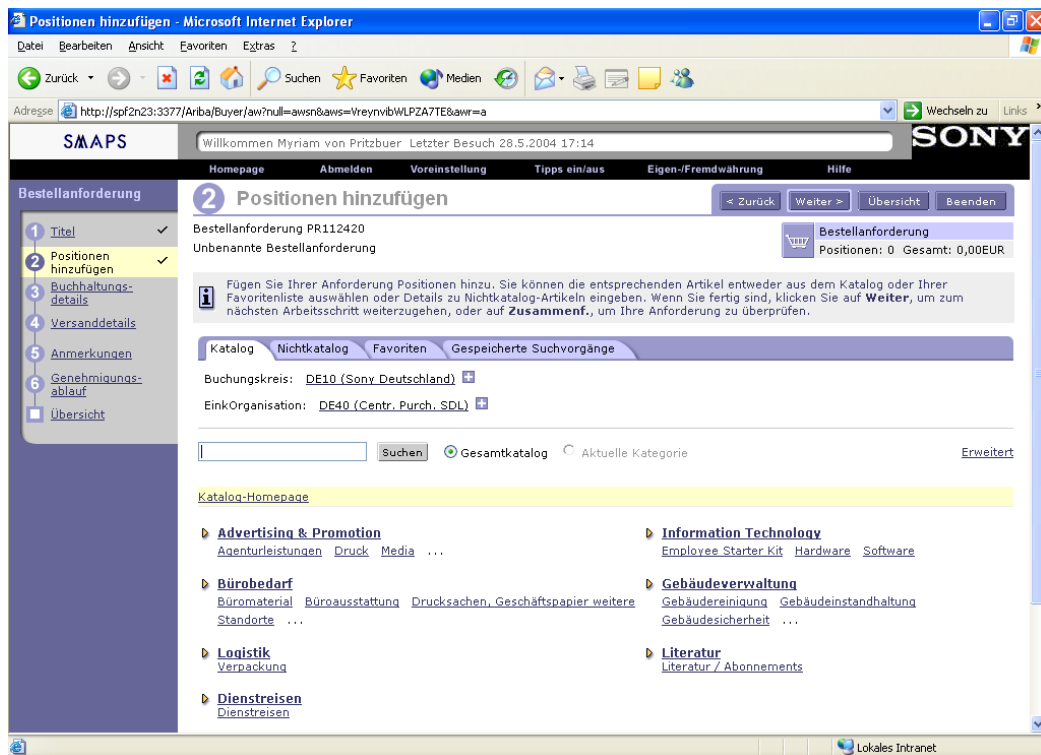


Abbildung 5 I-Shop Auswahl der Warengruppe (Quelle: Sony)

2.5 Theoretischer Hintergrund zur Lieferantenbewertung

Schwerpunkt dieser Arbeit ist die in Kapitel 4 beschriebene Analyse und die in Kapitel 5 erläuterten Ableitungen daraus. Zu Beginn dieses Abschnitts wird auf den theoretischen Aspekt einer Lieferantenanalyse eingegangen.

Hartmann²¹ beschreibt die Lieferantenanalyse als die Erforschung der wirtschaftlichen, ökologischen und technischen Leistungsfähigkeit eines Lieferanten zu einem bestimmten Zeitpunkt. Mit Hilfe einer Lieferantenanalyse werden Lieferanten in Form einer Momentaufnahme abgebildet und die gewonnenen Erkenntnisse für konkrete, strategisch ausgerichtete Maßnahmen verwendet.²²

Bestehende Lieferantenbeziehungen sollten laut Hartmann möglichst periodisch durch eine Auditierung²³ auf dessen Leistungsfähigkeit hin untersucht werden.

Durch die Lieferantenbewertung sollen nicht nur die ungeeigneten Lieferanten aus dem Anbieter- und Lieferantenkreis eliminiert, sondern auch Schwachstellen im Einkaufsprozess transparent gemacht und diese nach Analyse durch gezielte Maßnahmen beseitigt werden.

Folgende Ziele einer systematischen Lieferantenbewertung werden von Hartmann²⁴ genannt:

- Objektivierung und Optimierung der Lieferantenwahl
- Steuerung der Lieferantenbeziehungen
- Entwicklung und Pflege der Lieferantenbeziehungen
- Schaffung von Problembewusstsein

²¹ Vgl.Hartmann 1997

²² Vgl.Hartmann 1997

²³ Ein Audit ging auch dieser Ausarbeitung voraus und war einer der Gründe zur Durchführung weiterer Analysen im Einkauf

²⁴ Hartmann 1997 S.20

3. Das Unternehmen Sony

Sony²⁵ wurde im Jahr 1946 in Tokio, Japan gegründet. Zunächst trat das Unternehmen unter dem Namen Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha auf. Im Jahre 1958 erfolgte die Umfirmierung in Sony. Der Firmenname Sony ist eine Zusammensetzung aus dem Ausdruck „Sonny Boy“, ein in den 50er Jahren sehr populärer Begriff für muntere, aufgeweckte und gescheite Jungen und dem Wort Sonus, was im Lateinischen für Ton bzw. Klang steht.

Die beiden Firmengründer Masaru Ibuka und Akio Morita beschäftigten sich zur Gründungszeit neben der Reparatur von elektrischen Geräten auch mit der Entwicklung eigener Produkte und Prototypen aus dem Bereich der Radio- und Tonbandtechnik. Die Entrepreneurs erkannten das Potential der Miniaturisierung elektronischer Geräte zur richtigen Zeit. Technisch ermöglicht wurde die Miniaturisierung durch die Entwicklung des Transistors. Sony führte 1955 das erste Transistorradio in den japanischen Markt ein. Dieses Radio hob sich durch seine kompakte Abmessungen, von den bis dato großen und unhandlichen Röhren-Radios ab. Getragen durch den Erfolg der Innovationen aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik trat Sony schließlich seinen weltweiten Siegeszug an.

Im Zuge der weltweiten Expansion wurde 1970 in Köln die Sony Deutschland GmbH als eigenständige Vertriebsgesellschaft und hundertprozentige Tochter der Sony Corporation Tokio gegründet. Von Beginn an positionierte sich Sony als Inbegriff von Qualität und fokussierte als Vertriebskanal zunächst nur die besten Fachgeschäfte²⁶. Mit anfänglich 17 Mitarbeitern entwickelte sich die Sony Deutschland GmbH zu einem Unternehmen das im abgelaufenen Geschäftsjahr mit über 800 Mitarbeitern einen Umsatz von gut einer Mrd. Euro generierte. Trotz dieser rasanten Entwicklung gelang es der Sony Deutschland GmbH nicht, im abgelaufenen Geschäftsjahr operativen Gewinn zu erwirtschaften. Sinkende Umsätze einhergehend mit einem im Branchenvergleich hohen Kostenniveau sorgten für Rekordverluste.

²⁵ Jeweils Unternehmensangaben aus dem Sony Intranet, Aufruf vom 02.06.2004

²⁶ „Der Name Sony sollte auch auf dem deutschen Markt von vornherein als Inbegriff der Qualitätsarbeit stehen. Daher verkauften wir unsere Erzeugnisse – hochwertige Verstärker, Empfänger, Tonbandgeräte und, als absolute Neuheit, ein Digitaluhrenradio – nur an allerbeste Fachgeschäfte.“ Akio Morita 1988, S.497

3.1 Beschaffungsorganisation bei der Sony Deutschland GmbH

Die Beschaffungsaufgaben der Sony Deutschland GmbH sind organisatorisch in zwei Bereiche aufgeteilt. Für die Versorgung mit Handelsware²⁷ ist der Bereich „Supply Chain“ zuständig. Der Zentraleinkauf „Non Products“ versorgt das Unternehmen mit Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien sowie Dienstleistungen. Dazu zählen neben Büromaterialien auch Informationstechnologie, Werbemittel, Verpackungsmaterialien, Mobiltelefone und die verschiedensten Dienstleistungen. Organisatorisch gehört der Bereich Einkauf „Non Products“ zum Unternehmensbereich Purchasing & Facilities. Die Zuständigkeitsbereiche der Einkäufer sind im wesentlichen in Warengruppen (Commodities) untergliedert, so dass eine Warengruppe jeweils einem oder mehreren Mitarbeitern im Einkauf zugewiesen ist.

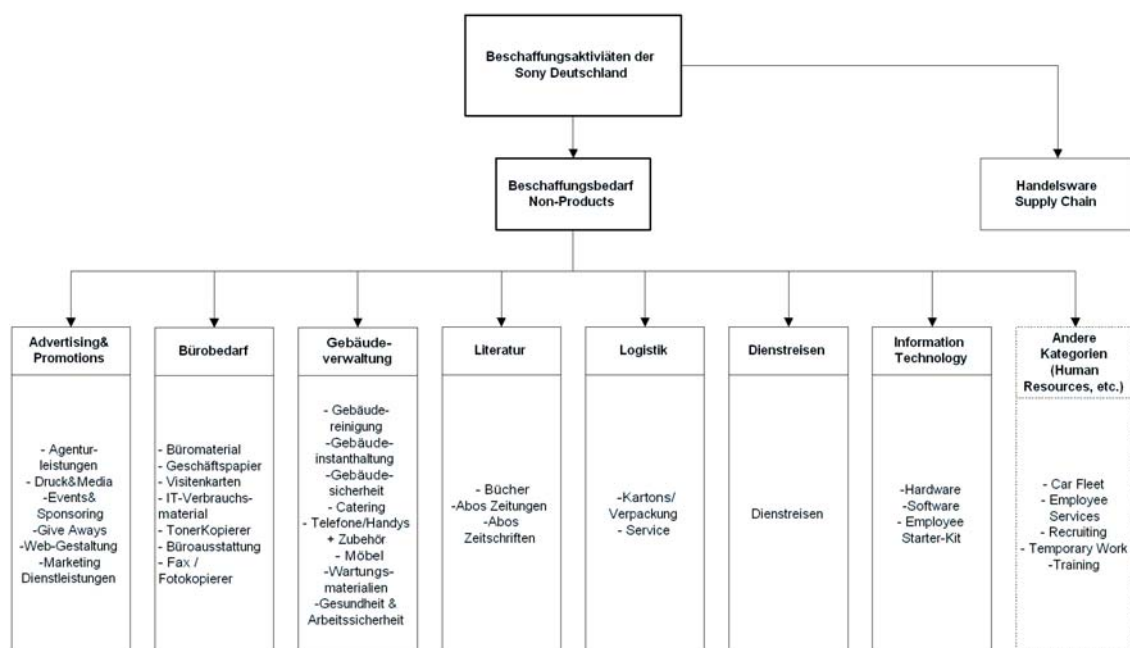


Abbildung 6 Struktur Einkauf Non Products der Sony Deutschland GmbH (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie Abbildung 6 zu entnehmen ist, ist die Struktur der Waren und Dienstleistungen, die über den Bereich Einkauf Non Products abgewickelt werden, sehr heterogen.

²⁷ Unter Handelswaren werden die fertigen Sony Produkte verstanden. Sony Deutschland als reine Vertriebsgesellschaft stellt keine Produkte her, sondern vertreibt diese als Handelsware.

Einerseits ist die Abteilung Einkauf Non Products für die Beschaffung von wenig erklärungsbedürftigen Produkten wie z.B. Büromaterial verantwortlich, andererseits werden auch die Beschaffungsvorgänge sehr komplexer Produkte und Dienstleistungen, beispielsweise aus dem Bereich Advertising & Promotions vom Einkauf Non Products gesteuert und abgewickelt.

3.1.1 Beschaffungsbereich Advertising & Promotions

Die Einkäufer der Warengruppe Advertising & Promotions arbeiten an der Schnittstelle zwischen Marketing und externen Lieferanten. Der Bereich Advertising & Promotions ist für den Einkauf von folgenden Produkten und Dienstleistungen zuständig:

- Agenturleistungen
- Druck und Media
- Events & Sponsoring
- Give Aways
- Web-Gestaltung
- Marketing-Dienstleistungen

Für die Warengruppe Advertising & Promotions übernimmt der Einkauf einerseits die kreative Umsetzung und Mitentwicklung von Werbe-/Kommunikationsmitteln, andererseits die Koordination und Überwachung des kompletten Werbemittleinkaufs und der zugehörigen Dienstleistungen in enger Abstimmung mit den Marketing-abteilungen sowie externen Werbeagenturen. Hierzu gehört insbesondere die termingerechte, qualitativ einwandfreie und dem Budget angemessene Realisierung der vorgesehenen Kommunikationsmittel.

3.1.2 Beschaffungsbereich Bürobedarf (Office Supplies)

Bei Produkten aus dem Einkaufsbereich „Bürobedarf“ handelt es sich um die klassischen indirekten Produkte im Rahmen der Beschaffung. Bedarf für diese Produkte entsteht an jedem Büroarbeitsplatz. Bei den Produkten dieser Warengruppe handelt es sich um die folgenden:

- Büromaterial
- Geschäftspapier
- Visitenkarten
- IT-Verbrauchsmaterial
- Toner/Kopierer
- Büroausstattung
- Fax/Fotokopierer

Die Warengruppe steht weniger im Fokus der Einkaufs- und Lieferantanalyse, da das Einkaufsvolumen bereits vor dieser Untersuchung ausgeschrieben und zentral per Rahmenvertrag an einen Hauptlieferanten vergeben wurde. Der Hauptlieferant ist darüber hinaus über einen sogenannten Punchout-Katalog²⁸ an das DPS von Sony angebunden.

3.1.3 Beschaffungsbereich Gebäudeverwaltung (Facilities)

Bei den Leistungen aus dem Bereich Gebäudeverwaltung handelt es sich in vielen Fällen um sich wiederholende Leistungen die direkt oder indirekt mit dem Betrieb und der Instandhaltung der Gebäude der Sony Deutschland GmbH zusammenhängen. Häufig werden diese über Rahmenverträge abgedeckt. Dies trifft beispielsweise für die Gebäudereinigung oder das Betriebsrestaurant zu.

²⁸ Punchout-Kataloge stellen elektronische Kataloge dar, auf die die Mitarbeiter über das Desktop-Purchasing-System zugreifen können. (→Glossar)

Folgende Produkte und Dienstleistungen werden vom Bereich Gebäudeverwaltung beschafft:

- Gebäudereinigung
- Gebäudeinstandhaltung
- Gebäudesicherheit
- Catering
- Telefone/Handys + Zubehör
- Möbel
- Wartungsmaterialien
- Gesundheit & Arbeitssicherheit
- Betriebs- und Geschäftsausstattung

3.1.4 Beschaffungsbereich Literatur

Bei dieser Warengruppe handelt es sich um Fachliteratur und Zeitschriften sowie Zeitungsabos für Mitarbeiter. Die Verträge werden zentral per Rahmenvertrag mit spezialisierten Dienstleistern abgeschlossen. Ähnlich wie beim Büromaterial auch, sind die Abläufe für diesen Beschaffungsbereich bereits so strukturiert, dass unkoordinierte Beschaffung kein akutes Problem darstellt.

Bei den Waren dieser Warengruppe handelt es sich um:

- Bücher
- Abos für Zeitungen
- Abos für Zeitschriften

3.1.5 Beschaffungsbereich Logistik

Die Commodity Logistik beinhaltet Verpackungs- und Versandmaterialien sowie Lieferschein- und Rechnungsformulare, die zumeist in Großmengen beschafft werden. Geringe Bedarfsmengen für den täglichen Bürogebrauch werden über die Warengruppe Bürobedarf beschafft.

Die folgenden Produkte und Dienstleistungen gehören zum Bereich der Logistik:

- Verpackung
- Kartons
- Service

3.1.6 Beschaffungsbereich Dienstreisen

Dienstreisen für Mitarbeiter werden zukünftig über die Anwendung „Traveldoo“ im Intranet abgewickelt. Hierbei kann jeder Mitarbeiter im Rahmen der Anwendung die gewünschte Dienstreise buchen und entsprechend genehmigen lassen.

3.1.7 Beschaffungsbereich Information Technology (IT)

Hierunter fallen alle Hard- und Software-Produkte, die für Mitarbeiter und Fachabteilungen beschafft werden. Gegebenenfalls beinhaltet dies auch die Installation dieser Produkte durch externe Anbieter. Im einzelnen umfasst diese Produktgruppe:

- Hardware
- Software
- Employee Starter-Kit

4. Einkaufs- und Lieferantenanalyse bei der Sony Deutschland GmbH

4.1 Datenbasis und Vorgehensweise

Als Datenbasis für die Lieferantenanalyse diente das Zahlenmaterial aus der Finanzbuchhaltung. Dabei handelte es sich um alle im ERP-System²⁹ erfassten Einkaufsvorgänge eines Halbjahres. (September 2003 bis Februar 2004)

Angesichts der hohen Zahl von ca.12500 Datensätzen³⁰ wurden mehrere analytische Teilschritte zur gezielten Bearbeitung und anschließenden Interpretation der Daten durchgeführt. Die angewandte Vorgehensweise zur Analyse der Daten wird in Abbildung 7 schematisch dargestellt.

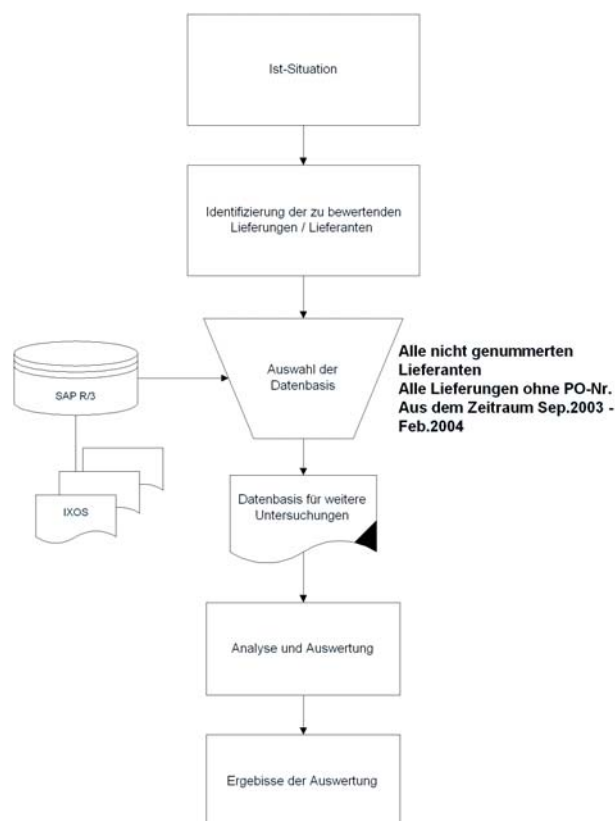


Abbildung 7 Vorgehensweise bei der Datenanalyse

²⁹ Dies ist SAP R/3 bei der Sony Deutschland GmbH

³⁰ Diese lagen im Microsoft Excel Format vor

Das Hauptaugenmerk liegt, wie Eingangs erwähnt, auf Lieferungen, die ohne das Einbeziehen der Einkaufsabteilung bestellt worden sind. Um die zugehörigen Daten aus der Gesamtheit zu filtern, wurde die Strategie verfolgt, alle Lieferungen von nicht genummerten (Diversen) Lieferanten, sowie die Lieferungen, die über keine PO-Nr.³¹ verfügen, bei der Analyse zu fokussieren. Hierzu wurden die in Abb.8 dargestellten „Rohdaten“ mit Hilfe von Excel so be- und verarbeitet, dass die oben erwähnten Einkaufsvorgänge herausgelesen werden konnten. Im Rahmen der Excel-Funktionalität konnten die gewünschten Daten schrittweise ermittelt werden, wie in Abbildung 9 und 10 dargestellt.

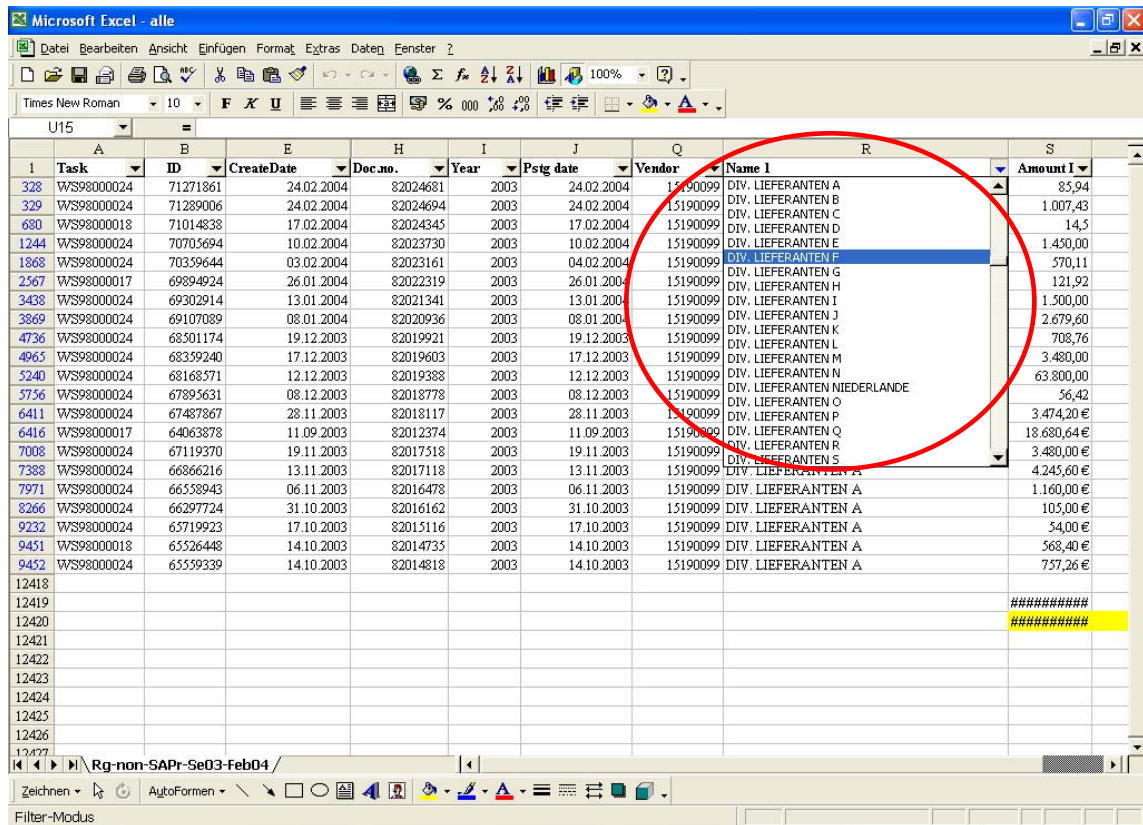
Task	ID	Create Date	Doc.no.	Year	Pstg date	Vendor	Name 1	Amount 1
WS98000024	71452962	27.02.2004	82025000	2003	27.02.2004	15193067	ACON DETEKTIVE IDEL GMBH	537,07
WS98000024	71460049	27.02.2004	82025017	2003	27.02.2004	15193067	ACON DETEKTIVE IDEL GMBH	2.174,84
WS98000024	71452966	27.02.2004	82025001	2003	27.02.2004	15193069	ACON INDUSTRIAL LOGISTICS CONSULT-	1.566,07
WS98000024	71452970	27.02.2004	82025003	2003	27.02.2004	15193069	ACON INDUSTRIAL LOGISTICS CONSULT-	1.603,53
WS98000024	71452973	27.02.2004	82025004	2003	27.02.2004	15193069	ACON INDUSTRIAL LOGISTICS CONSULT-	1.027,11
WS98000024	71461035	27.02.2004	82024989	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	638,27
WS98000024	71461943	27.02.2004	82025093	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	810,86
WS98000024	71461983	27.02.2004	82025101	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	1.308,48
WS98000024	71482008	27.02.2004	82025102	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	1.094,77
WS98000024	71467772	27.02.2004	82025051	2003	27.02.2004	15190003	AUGE, Josef Transporte	92,8
WS98000024	71462631	27.02.2004	82025103	2003	27.02.2004	15190080	AUSLAENDER, DIVERSE	2.881,15
WS98000018	71478253	27.02.2004	82025115	2003	27.02.2004	15190163	BRENNERSCHER HOF	90
WS98000024	71452918	27.02.2004	82024999	2003	27.02.2004	15190163	BRENNERSCHER HOF	180
WS98000024	71456313	27.02.2004	82024971	2003	27.02.2004	15190188	BTG-BAUTRÄGER BÜROHAUS MARIENFELD	1.160,64
WS98000018	71456217	27.02.2004	82024962	2003	27.02.2004	15193252	CENTRACON GMBH	39.730,00
WS98000024	71456493	27.02.2004	82025005	2003	27.02.2004	15190238	CMP-WEKA Verlag GmbH & Co. KG	5.220,00
WS98000024	71456523	27.02.2004	82025010	2003	27.02.2004	15193264	COPYRATZ	161,07
WS98000024	71452979	27.02.2004	82025019	2003	27.02.2004	15191356	DANZAS GMBH	139,2
WS98000024	71467765	27.02.2004	82025050	2003	27.02.2004	15191356	DANZAS GMBH	720
WS98000024	71475956	27.02.2004	82025105	2003	27.02.2004	15193386	DAVID PRODUCTION	1.287,60
WS98000024	71456458	27.02.2004	82024997	2003	27.02.2004	15193370	DEUTSCHE POST AG	4.950,00
WS98000024	71456465	27.02.2004	82024998	2003	27.02.2004	15193370	DEUTSCHE POST AG	4.950,00
WS98000024	71462617	27.02.2004	82025092	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	48,3
WS98000024	71462621	27.02.2004	82025095	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	227,18
WS98000024	71462657	27.02.2004	82025104	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	28,43
WS98000024	71462660	27.02.2004	82025107	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	152,32
WS98000024	71462663	27.02.2004	82025111	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	172,8
WS98000024	71462666	27.02.2004	82025119	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	600,39
WS98000024	71462669	27.02.2004	82025114	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	18,2
WS98000024	71462674	27.02.2004	82025116	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	155,51
WS98000024	71456275	27.02.2004	82024991	2003	27.02.2004	15190240	DIETZ TRADING LTD REP & TRNG	2.900,00

Abbildung 8 Rohdaten aus IXOS in Excel-Format (Quelle: Eigene Darstellung)

³¹ Über eine PO-Nr. (Bestell-Nr.) verfügt jede Lieferung, die vom Einkauf gesteuert wird. Entsprechend sind alle Lieferungen ohne PO-Nr. potentiell am Einkauf vorbei bestellt worden.

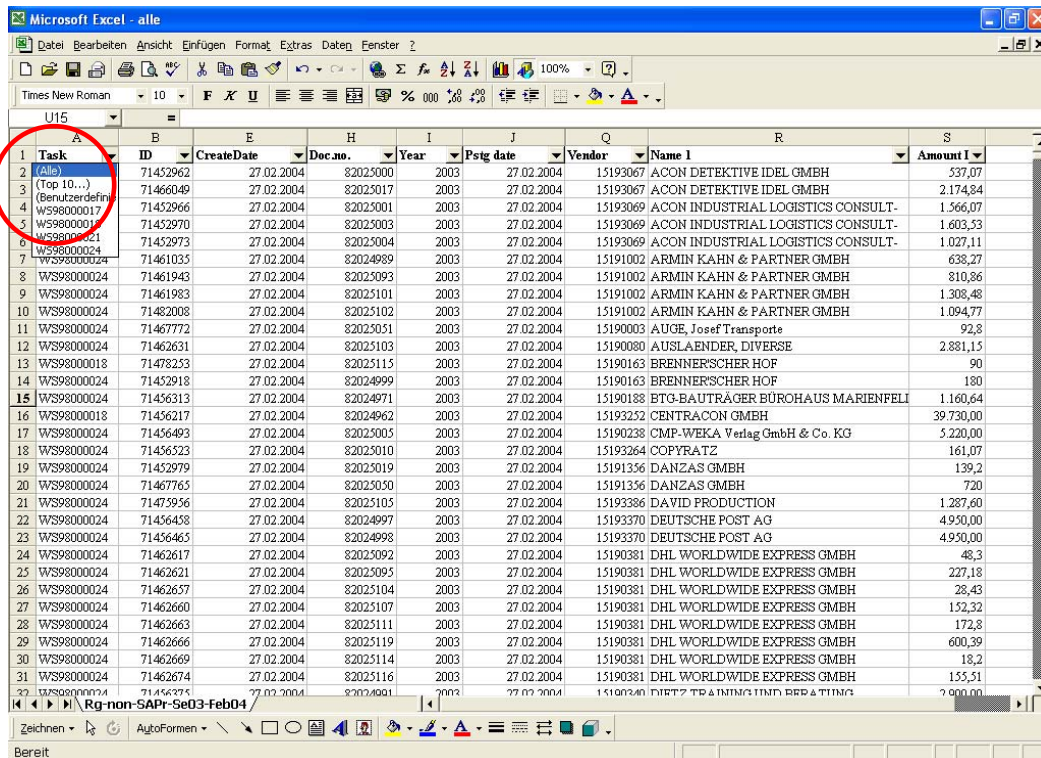
Zunächst wurde die in den Abbildungen 8,9 und 10 jeweils in Spalte H dargestellte Dokumenten-Nr. zum jeweiligen Einkaufsvorgang rausgelesen. Mit Hilfe dieser Dokumenten-Nr. konnte dann über das an das SAP-System angeflanschte Dokumentenmanagement-System „IXOS“ der jeweils zugehörige Rechnungsbeleg aufgerufen werden (siehe Abbildung 11 und 12).

Dies erleichterte die Recherche-Arbeit immens, da dadurch die zum Geschäftsvorfall gehörigen Belege problemlos eingesehen werden konnten. Der nächste Arbeitsschritt bestand nun darin, die über die gezogenen Rechnungsbelege ausgelesenen Informationen den ursprünglichen Datensätzen zuzuordnen und die so neu entstandenen Informationen zu verarbeiten und entsprechend zu interpretieren.



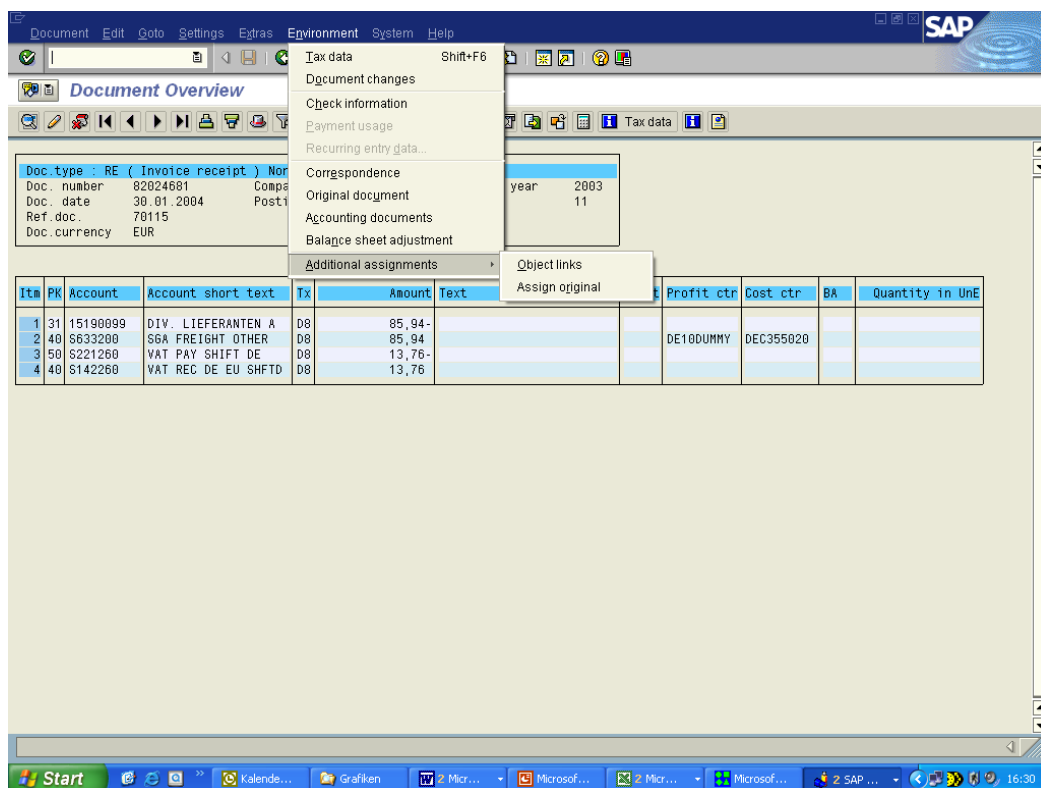
1	Task	ID	Create Date	Doc. no.	Year	Post date	Vendor	Name	Amount
328	WS98000024	71271861	24.02.2004	82024681	2003	24.02.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN A	85,94
329	WS98000024	71289006	24.02.2004	82024694	2003	24.02.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN B	1.007,43
680	WS98000018	71014838	17.02.2004	82024345	2003	17.02.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN C	14,5
1244	WS98000024	70705694	10.02.2004	82023730	2003	10.02.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN D	1.450,00
1868	WS98000024	70359644	03.02.2004	82023161	2003	04.02.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN E	570,11
2567	WS98000017	69894924	26.01.2004	82022319	2003	26.01.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN F	121,92
3438	WS98000024	69302914	13.01.2004	82021341	2003	13.01.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN G	1.500,00
3869	WS98000024	69107089	08.01.2004	82020936	2003	08.01.2004	15190099	DIV. LIEFERANTEN H	2.679,60
4736	WS98000024	68501174	19.12.2003	82019921	2003	19.12.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN I	708,76
4965	WS98000024	68359240	17.12.2003	82019603	2003	17.12.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN J	3.480,00
5240	WS98000024	68168571	12.12.2003	82019388	2003	12.12.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN K	63.800,00
5756	WS98000024	67895631	08.12.2003	82018778	2003	08.12.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN L	56,42
6411	WS98000024	67487867	28.11.2003	82018117	2003	28.11.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN M	3.474,20 €
6416	WS98000017	64063878	11.09.2003	82012374	2003	11.09.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN N	18.680,64 €
7008	WS98000024	671119370	19.11.2003	82017518	2003	19.11.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN O	3.480,00 €
7388	WS98000024	66866216	13.11.2003	82017118	2003	13.11.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN P	4.245,60 €
7971	WS98000024	66558943	06.11.2003	82016478	2003	06.11.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN Q	1.160,00 €
8266	WS98000024	66297724	31.10.2003	82016162	2003	31.10.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN R	105,00 €
9232	WS98000024	65719923	17.10.2003	82015116	2003	17.10.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN S	54,00 €
9451	WS98000018	65526448	14.10.2003	82014735	2003	14.10.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN A	568,40 €
9452	WS98000024	65559339	14.10.2003	82014818	2003	14.10.2003	15190099	DIV. LIEFERANTEN A	757,26 €
12418									#####
12419									#####
12420									
12421									
12422									
12423									
12424									
12425									
12426									

Abbildung 9 Auswahl der Diversen Einkäufe (Quelle: Eigene Darstellung)



Task	ID	CreateDate	Doc.no.	Year	Pstg date	Vendor	Name 1	Amount 1
(Top 10...)	71452962	27.02.2004	82025000	2003	27.02.2004	15193067	ACON DETEKTIVE IDEL GMBH	537,07
(Benutzerdefin.)	71466049	27.02.2004	82025017	2003	27.02.2004	15193067	ACON DETEKTIVE IDEL GMBH	2.174,84
WS98000017	71452966	27.02.2004	82025001	2003	27.02.2004	15193069	ACON INDUSTRIAL LOGISTICS CONSULT.	1.566,07
WS98000017	71452970	27.02.2004	82025003	2003	27.02.2004	15193069	ACON INDUSTRIAL LOGISTICS CONSULT.	1.603,53
WS98000017	71452973	27.02.2004	82025004	2003	27.02.2004	15193069	ACON INDUSTRIAL LOGISTICS CONSULT.	1.027,11
WS98000024	71461035	27.02.2004	82024989	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	638,27
WS98000024	71461943	27.02.2004	82025093	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	810,86
WS98000024	71461983	27.02.2004	82025101	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	1.308,48
WS98000024	71482008	27.02.2004	82025102	2003	27.02.2004	15191002	ARMIN KAHN & PARTNER GMBH	1.094,77
WS98000024	71467772	27.02.2004	82025051	2003	27.02.2004	15190003	AUGE, Josef Transporte	92,8
WS98000024	71462631	27.02.2004	82025103	2003	27.02.2004	15190080	AUSLAENDER, DIVERSE	2.881,15
WS98000018	71478253	27.02.2004	82025115	2003	27.02.2004	15190163	BRENNERSCHER HOF	90
WS98000024	71452918	27.02.2004	82024999	2003	27.02.2004	15190163	BRENNERSCHER HOF	180
WS98000024	71456313	27.02.2004	82024971	2003	27.02.2004	15190188	BTG-BAUTRÄGER BÜROHAUS MARIENFELD	1.160,64
WS98000018	71456217	27.02.2004	82024962	2003	27.02.2004	15193252	CENTRACON GMBH	39.730,00
WS98000024	71456493	27.02.2004	82025005	2003	27.02.2004	15190238	CMP-WEKA Verlag GmbH & Co. KG	5.220,00
WS98000024	71465523	27.02.2004	82025010	2003	27.02.2004	15193264	COPYRATZ	161,07
WS98000024	71452979	27.02.2004	82025019	2003	27.02.2004	15191356	DANZAS GMBH	139,2
WS98000024	71467765	27.02.2004	82025050	2003	27.02.2004	15191356	DANZAS GMBH	720
WS98000024	71475956	27.02.2004	82025105	2003	27.02.2004	15193386	DAVID PRODUCTION	1.287,60
WS98000024	71456458	27.02.2004	82024997	2003	27.02.2004	15193370	DEUTSCHE POST AG	4.950,00
WS98000024	71456465	27.02.2004	82024998	2003	27.02.2004	15193370	DEUTSCHE POST AG	4.950,00
WS98000024	71462617	27.02.2004	82025092	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	48,3
WS98000024	71462621	27.02.2004	82025095	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	227,18
WS98000024	71462657	27.02.2004	82025104	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	28,43
WS98000024	71462660	27.02.2004	82025107	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	152,32
WS98000024	71462663	27.02.2004	82025111	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	172,8
WS98000024	71462666	27.02.2004	82025119	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	600,39
WS98000024	71462669	27.02.2004	82025114	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	18,2
WS98000024	71462674	27.02.2004	82025116	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	155,51
WS98000024	71462675	27.02.2004	82025001	2003	27.02.2004	15190381	DHL WORLDWIDE EXPRESS GMBH	2.900,00

Abbildung 10 Auswahl der Einkäufe ohne PO-Nr. (Quelle: Eigene Darstellung)



Itm	PK	Account	Account short text	Tx	Amount	Text	Profit ctr	Cost ctr	BA	Quantity in UNt
1	31	15190009	DIV. LIEFERANTEN A	D8	85,94					
2	40	5633200	SSA FREIGHT OTHER	D8	85,94					
3	50	5221260	VAT PAY SHIFT DE	D8	13,76					
4	40	5142260	VAT REC DE EU SHFTD	D8	13,76					

Abbildung 11 Aufruf der Rechnungsbelege über SAP R/3 (Quelle: Sony)

IXOS-eCON Desktop - DE - Enter Company Code

Document Edit Page View Tools Annotations Help

100 % DE - Enter Company Code

Audipack **EINGEGANGEN** **EINGEGANGEN** **Audipack** **It's great to have solutions...**

ING Bank - NL Gouda 66 67 95 940
Swiftcode ING: INGBNL2A
BAN No. NL93 INGB 0668795940 BIC INGBNL2A
Rabobank - NL Zevenhuizen 37.50.46.375
Swiftcode Rabobank RABONL2U
BAN No. NL78 RABO 037548375 BIC RABONL2U
V.A.T. nr. NL 806788363B01

Industriestraat 2-4
2751 GT Moerkapelle
Tel.: +31 (0)79 593 1671
Fax.: +31 (0)79 593 3115
audipack@audipack.com

INVOICE

1/3

2/3

3/3

Sony Deutschland GmbH
Zhd Herrn Hahnebeck
Postfach 30 12 49
50782 Köln BRD

Invoice no.	Account no.	Date	Your order	Our orderno.
70115	1041894	30-01-2004	frachtkosten	4000723

Product code	Description	Quantity	Nett price	Nett value
tnt	Transport TNT EU material rechnung 70114	1	85,94	85,94

Ready Page 2 of 3

Abbildung 12 Darstellung der Rechnungsbelege über IXOS (Quelle: Sony)

4.2 Zusammenfassung und Erläuterung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der ersten Analysephase sind in Tabelle 2 dargestellt.

Im Blickfeld der ersten Analysephase waren, wie oben bereits erwähnt, neben den Bestellungen ohne PO-Nr. die nicht genummerten bzw. nicht kodierten oder Diversen Lieferanten.

Die in Abbildung 8 dargestellte Datenbasis hat ein Gesamtvolumen von 34.315.011,95 €. Davon ausgehend wurden die weiteren Ergebnisse ermittelt. Gemäß der in Abbildung 10 dargestellten Auswahl sind 84,26 % aller Einkäufe ohne PO-Nr.. Dies bedeutet, dass im Betrachtungszeitraum im Wert von 28.912.148,04 € Einkäufe stattfanden, die am Einkauf Non Products der Sony Deutschland GmbH vorbei gelaufen sind.

Der Anteil der Diversen Einkäufe wurde mit 4.075.068,21 € beziffert, was einem Anteil von 11,83 % entspricht. Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, ist auch der Großteil der Diversen Einkäufe ohne PO-Nr. und somit aus mindestens zwei Gründen kritisch zu betrachten.

Die beträchtlichen Anteile am Einkauf vorbei getätigter Bestellungen sind der Beweis für das Potential einer weiterführenden Analyse und lässt umfangreiches Einsparungspotential im Einkauf Non Products erahnen. Im Rahmen des nächsten Analyseschritts soll aufgezeigt werden, wie sich die 84,26 und 11,83 % am Einkauf vorbei bestellten Waren und Dienstleistungen zusammensetzten und wo der Ursprung der jeweiligen Einkäufe liegt.

Sep03-Feb04	Betrag [€]	%-Anteil
Daten aus SAP MM ³²	38.275.923,94	
Daten aus IXOS	34.315.011,95	100
Alle Einkäufe ohne PO-Nr.	28.912.148,04	84,26 100
Davon pre approved Invoice ³³	21.703.045,37	75,07
Davon standard Invoice ³⁴	6.422.983,18	22,22
Davon parked Invoice ³⁵	786.119,49	2,72
Alle Diverse Einkäufe ohne PO-Nr.	3.543.312,28	10,33
Alle Diversen Einkäufe mit PO-Nr. ³⁶	531.755,93	1,55
Alle Diversen Einkäufe	4.075.068,21	11,88
Bereinigte Summe Umsatz > 5000€ pro Halbjahr (ohne Logistik u. Zoll)		
Einkäufe ohne PO-Nr. 266 Lieferanten	16.434.593,92	
Einkäufe „Diverse“ 135 Lieferanten	2.647.105,24	

Tabelle 2 Übersicht der Analyseergebnisse (Quelle: Eigene Darstellung)

³² Die Summe der Einkäufe, welche die Basis für die Analyse bildete (aus IXOS) weicht um ca. 4 Mio. € von der Summe aus dem SAP MM-Modul ab. Diese Abweichung ist damit zu begründen, dass im MM-Modul Einkaufsvorgänge erfasst wurden, die im IXOS-System nicht abgebildet sind. Dabei handelt es sich größtenteils um wenige, großvolumige Rechnungsblöcke. (Beispielsweise von Mobilfunk-Anbietern.) Diese Beträge tauchen nicht im IXOS-System auf, da einige Rechnungen nicht in Papierform in der Buchhaltung eingehen, sondern elektronisch abgerechnet werden.

³³ Pre-Approved Invoice bedeutet, dass die Rechnung als erstes in der Fachabteilung angekommen und dort mit einem Prüfbogen versehen worden ist.

³⁴ Unter Standard Invoice werden Rechnungen verstanden auf denen sich genügend Informationen zur Verbuchung befinden.

³⁵ Bei Parked Invoices handelt es sich um Rechnungen auf denen nicht genügend Informationen zur Verbuchung vorhanden sind und die entsprechenden Kostenstellen-Verantwortlichen zuerst zur jeweiligen Rechnung befragt werden müssen.

4.3 Weiterführende Analysephase

Im Rahmen der weiteren Analyse wurde von den Einkäufen ohne PO-Nr. sowie den Diversen Lieferungen ohne PO-Nr. nur diejenigen Lieferanten ausgewertet, die einen Halbjahres-Umsatz von >5000 € hatten. Dadurch wurden bei den stark fragmentierten Lieferungen nur noch die anteilig größten analysiert um das Verhältnis Arbeitsaufwand und Nutzen in einer akzeptablen Balance zu halten. Rechnungen, die zur Logistik zählen, wurden von der weiteren Analyse ausgeschlossen, da diese vom Bereich Supply Chain (siehe Abb.6) gesteuert und abgewickelt werden.

Für die fokussierte Datenbasis wurde eine Halbjahressumme von knapp 16,5 Mio. €, für Lieferungen ohne PO-Nr. und für die Diversen von etwas mehr als 2,6 Mio. € ermittelt. Im nächsten Arbeitsschritt wurden die für die Analyse generierten Rechnungsinformationen verdichtet, grafisch dargestellt und schließlich der Abteilung Einkauf Non Products präsentiert. (Die Präsentation befindet sich im Anhang) Im Folgenden werden die wertmäßig wichtigsten Ergebnisse, nach Commodity (Warengruppe) dargestellt und erläutert.

4.4 Ergebnisse nicht genummerte (Diverse) Lieferanten

Aus Abbildung 13 kann die prozentuale Verteilung der nicht genummerten (Diversen) Lieferanten auf die einzelnen Warengruppen entnommen werden. Die Zuordnung zu den jeweiligen Warengruppen erfolgt aufgrund der Informationen auf den Belegen und nach der Art des Beschaffungsobjekts. Aufgrund der beschriebenen Vorgehensweise kann es auch zu Überschneidungen mit anderen Bereichen kommen, da eine eindeutige Zuordnung nicht in allen Fällen möglich ist. Dies ändert jedoch nichts an der Vorgehensweise bezüglich der nachgelagerten Auswertungs-Schritte.

³⁶ Die Diversen Lieferanten mit PO-Nr. werden bei der weiteren Analyse nicht näher betrachtet, da diese Lieferanten zwar der Einkaufsabteilung bekannt sind, jedoch nur nachträglich in das ERP-System eingepflegt werden müssen. Der Aufwand hierzu ist rein administrativ und nicht als Mangel im Einkauf zu klassifizieren.

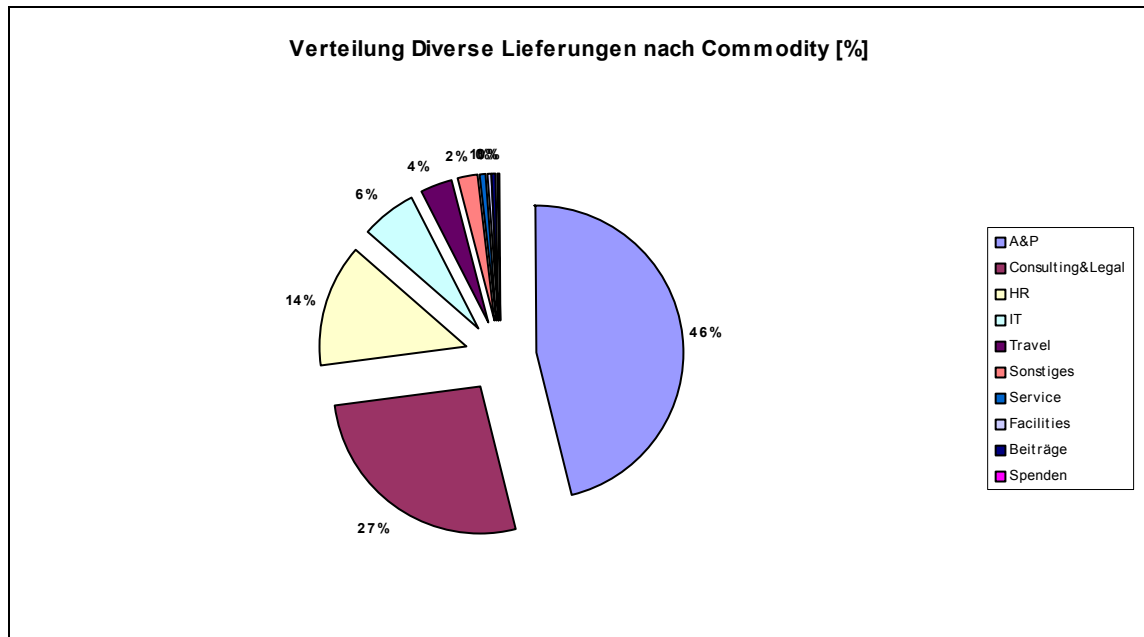


Abbildung 13 Verteilung Lieferungen „Diverse“ nach Commodity (Quelle: Eigene Darstellung)

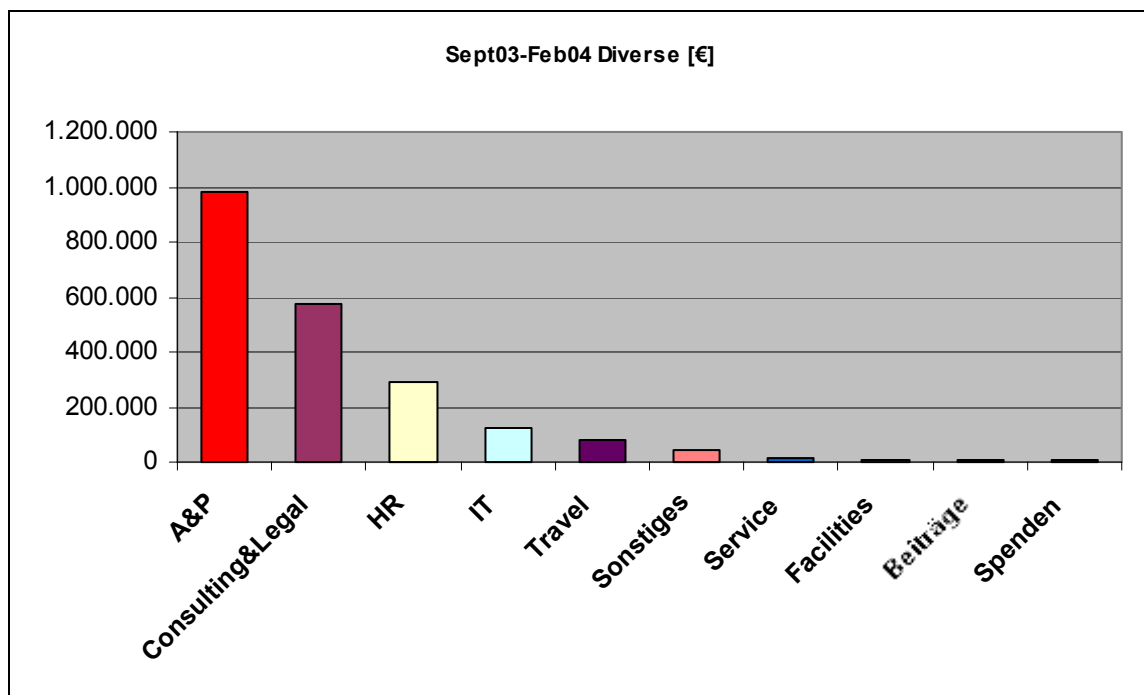


Abbildung 14 Verteilung „Diverse“ nach Commodity (Quelle: Eigene Darstellung)

4.4.1 Ergebnisse Advertising & Promotions

Die erste Analyse zeigte, dass 46 % aller Diversen Lieferungen auf den Bereich Advertising & Promotions (A&P) zurück geht. Dieser viel zu hohe Anteil kann grundsätzlich nicht akzeptabel sein und wird in den nachfolgenden Betrachtungen weiter untersucht. Zu den hier erfassten Produkten und Dienstleistungen zählen beispielsweise Werbe- und Promotionaktionen, Messeveranstaltungen oder vertriebsunterstützende Maßnahmen. Das Optimierungspotential ist vor allem darin zu sehen, dass Liefervolumina stärker gebündelt und Preise- sowie Leistungen zukünftig in Frage gestellt und verglichen werden können. Die zugehörige Vorgehensweise wird in Kapitel 5 im Rahmen eines Soll-szenarios beschrieben.

4.4.2 Ergebnisse Consulting & Legal

Wegen des Anteils von fast einem Viertel (27 %) der Diversen Lieferungen sind auch die Einkäufe die dem Bereich Consulting & Legal zugeordnet werden konnten im Fokus weiterer Betrachtungen. Unter Consulting & Legal werden alle Dienstleistungseinkäufe von Wirtschafts- Rechts- und IT-Beratungsunternehmen erfasst. Auch hier kann von großem Optimierungspotential ausgegangen werden, da in Frage zu stellen ist, ob die in Anspruch genommenen Dienstleistungen einem marktgerechten Preis- und Leistungsverhältnis entsprechen.

Das Einkaufen von Leistungen aus dem Bereich Consulting & Legal erfordert sehr hohes Fachwissen, so dass die Einkäufe von der Fachabteilung koordiniert werden. Aufgrund der Komplexität und der entsprechenden Dauer von Leistungsspezifikationen kann trotzdem unterstellt werden, dass bisher in vielen Fällen keine adäquate Preis- und Leistungstransparenz vorhanden ist.

Die Abteilung Einkauf Non Products sollte für die betreffenden Dienstleistungseinkäufe die kaufmännische Hoheit besitzen, um dadurch Einfluss auf das Preis- und Leistungsverhältnis zu erlangen. Hierzu werden in Kapitel 5 Lösungsvorschläge erarbeitet.

4.4.3 Ergebnisse Human Resources

Mit einem Anteil von 14 % der Diversen waren die Einkäufe aus dem Bereich Human Resources ebenfalls Gegenstand weiterer Betrachtungen. Die eingekauften Dienstleistungen aus diesem Bereich hatten ihren Ursprung beispielsweise in Personaldienstleistungen, Schulungsmaßnahmen und Mitarbeitertrainings.

Wie auch bei den anderen Warengruppen, ist im Rahmen einer detaillierten Analyse der Leistungen aus dem Bereich Human Resources beträchtliches Optimierungspotential durch die Bündelung und das Hinterfragen der bestehenden Preis- und Leistungsverhältnisse zu sehen.

4.4.4 Restliche Ergebnisse

Die übrigen Anteile der Einkäufe von nicht Diversen Lieferanten konnten zu den Warengruppen IT (6%), Travel (4%), Sonstige (2%), Service (1%), Facilities (<1%) Beiträge (<1%) und Spenden (<1%) zugeordnet werden.

Im Rahmen der Analyse der Ergebnisse ohne PO-Nr. wird näher auf die relevanten Spezifikationen der Warengruppen IT und Facilities eingegangen. Die zugehörigen Maßnahmen werden in Kapitel 5 erläutert.

4.5 Ergebnisse ohne PO-Nr.

Ein Einkaufsvorgang ohne Purchase-Order-Nr., also ohne Bestellnummer kommt immer dann zustande, wenn für die Bestellung keine entsprechende Bestellnummer existiert. Das bedeutet, dass vom ERP-System die Einkaufs-Referenznummer nicht angelegt wurde³⁷. Im Umkehrschluss kann davon ausgegangen werden, dass bei einem Großteil der Fälle nicht wirtschaftlich eingekauft wurde, da der Einkauf Non Products nicht in den Einkaufsprozess involviert war. Auch wenn ein Rahmenvertrag außerhalb des Einkauf Non Products existiert, kann davon ausgegangen werden, dass entsprechende Bündelungs- und Einspareffekte bisher nicht optimal ausgenutzt worden sind. Die Verteilung der Einkäufe ohne PO-Nr. ergab die in Abbildung 15 und 16 dargestellte Aufteilung.

4.5.1 Ergebnisse Advertising & Promotions

Mit fast der Hälfte (42%) war der Anteil der Einkäufe, die eigentlich in der Zuständigkeit des Einkauf Non Products A&P liegen, sehr groß. Wie in Abbildung 6 dargestellt, ist für die Einkäufe von Werbematerialien und Dienstleistungen aus diesem Bereich der Einkauf Non Products Advertising & Promotions verantwortlich. Die Abteilung arbeitet mit Lieferanten zusammen, die auch als potentielle Lieferanten für die 42 % nicht über den Einkauf abgewickelten Einkäufe in Frage kommen könnten.

Die im nächsten Kapitel ausgeführten Lösungsszenarien zeigen ebenfalls auf den Bereich Advertising & Promotions zugeschnittene Lösungen auf.

³⁷ Hierbei ist anzumerken, dass nur der Einkauf Non Products über das SAP-System bestellt und somit eine PO-Nr. erstellt wird.

4.5.2 Ergebnisse Facilities

Weitere 16 % der Einkäufe ohne PO-Nr. sind auf den Bereich Facilities, also auf die Gebäudeverwaltung zurückzuführen. Der Ursprung dieser Lieferungen konnte lückenlos aufgeklärt werden. Zum Beschaffungsbereich Facilities gehören alle Einkäufe, die im Zusammenhang mit dem Betrieb des Gebäudes sowie des zugehörigen Fuhrparks stehen. Hierbei konnte festgestellt werden, dass trotz des hohen Anteils der Einkäufe ohne PO-Nr. die entsprechenden Lieferanten bekannt und auch gültige Verträge hinterlegt sind. Dies konnte damit begründet werden, dass zwar für das Betriebsrestaurant, den Fuhrpark und dergleichen Rahmenverträge mit den Lieferanten abgeschlossen wurden, jedoch nicht jeder einzelne Rechnungsposten mit einer PO-Nr. versehen wird. Dies würde den Arbeitsaufwand immens erhöhen und keine positiven Effekte auf die Kosten- und Abwicklungsstrukturen ergeben.

4.5.3 Ergebnisse IT

14 % der Einkäufe ohne PO-Nr. wurden durch Lieferungen und Leistungen aus dem Bereich IT verursacht. Hierbei handelte es sich beispielsweise um Wartungsarbeiten, Service oder Supportdienste. Diese Produkte und Dienstleistungen liegen nicht im Beschaffungsumfang der Non Product Warengruppe IT. Vielmehr beinhalten die in der Analyse ermittelten Werte Leistungen, die in den Bereich der unternehmensweiten IT fallen. Daher musste der Ursprung bzw. die Verursacher dieser Posten im Rahmen weiterer Recherchetätigkeiten ermittelt werden. Es kann auch hier davon ausgegangen werden, dass das Preis- und Leistungsniveau der in Anspruch genommenen Leistungen Optimierungspotential mit sich bringt.

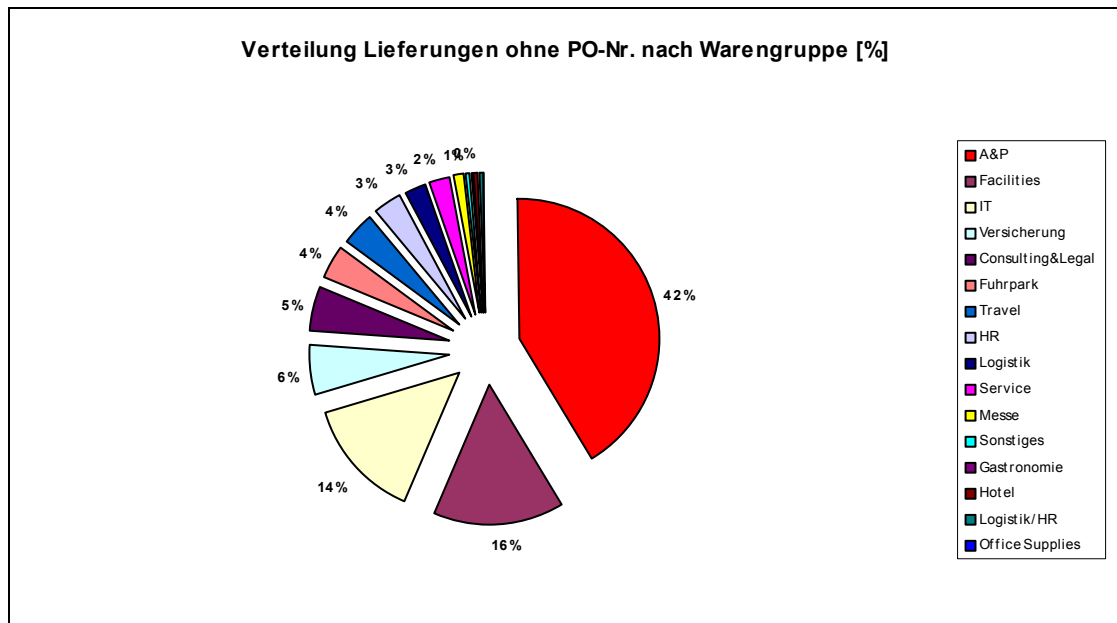


Abbildung 15 Verteilung Lieferungen ohne PO-Nr. (Quelle: Eigene Darstellung)

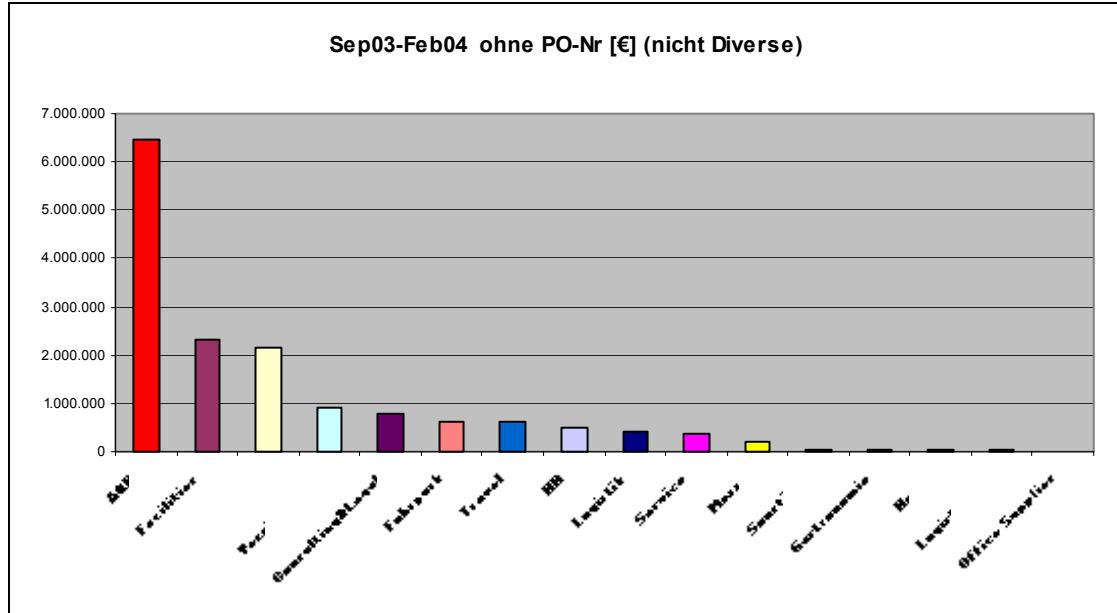


Abbildung 16 Lieferungen ohne PO-Nr. (Quelle: Eigene Darstellung)

4.5.4 Restliche Ergebnisse

Die übrigen Ergebnisse der Einkäufe ohne PO-Nr. verteilten sich prozentual auf die folgenden Warengruppen: Versicherung (6%), Consulting & Legal (5%), Fuhrpark (4%), Travel (4%), Human Resources (3%), Logistik (3%), Service (2%), Messe (1%), Sonstiges(<1%), Gastronomie (<1%), Hotel (<1%), Logistik/HR (<1%), Office Supplies. (<1%)

4.6 Ergebnisse auf Lieferantenebene

Mit der Auswertung der Lieferungen und der Zuordnung zu einer Warengruppe wurden jeweils auch Auswertungen und Ergebnisse auf Lieferantenebene generiert. Die einzelnen, auf Lieferanten bezogenen Ergebnisse werden aus Geheimhaltungsgründen neutralisiert im Anhang dargestellt. Alle in der Analyse ermittelten Lieferanten, die einen Halbjahresumsatz von >5000 € hatten und der Kategorie „Diverse“ oder ohne PO-Nr. zugeordnet werden konnten, wurden einer weiteren Analyse unterzogen und die Ergebnisse mit den für die Warengruppen Verantwortlichen geklärt.

4.7 Darstellung des Entwicklungs-Trends

Wie oben bereits erwähnt, handelte es sich beim analysierten Zeitraum um ein Halbjahr (September 2003 bis einschließlich Februar 2004.) Alle Analysen, sowie die im Kapitel 5 beschriebenen Ableitungen basieren auf den genannten Betrachtungszeitraum. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieser Zeitraum repräsentativ für das gesamte Jahr ist. Jedoch ist immer mit Ausreißern in Form von größeren Projekten zu rechnen die eine solche Analyse verzerren könnten. Um die Entwicklungen möglichst zeitnah zu dokumentieren wurden die Lieferungen ohne PO-Nr. und Lieferungen der Diversen für weitere, aktuellere Perioden betrachtet. Zu diesem Zweck wurden nachträglich die durch das Controlling bereitgestellten Systemdaten aus den Monaten April und Mai 2004 analysiert und den Werten der primären Analyse gegenübergestellt. Durch diese Vorgehensweise konnte der Entwicklungstrend dargestellt und die Effektivität von eventuell bereits gestarteten Gegensteuerungsmaßnahmen herausgelesen werden.

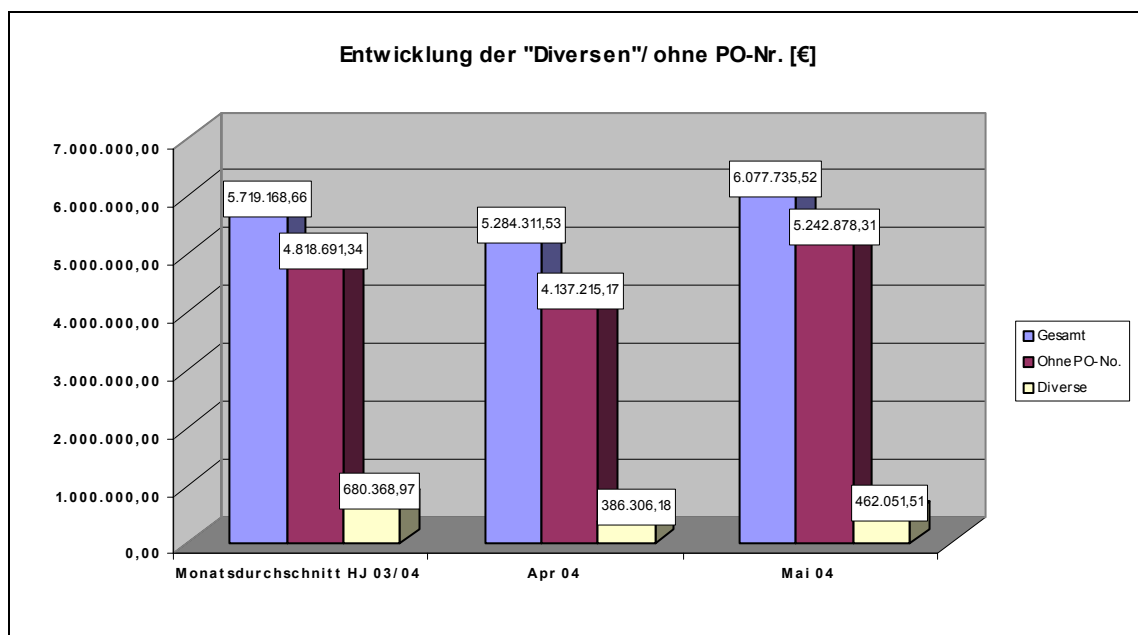


Abbildung 17 Entwicklung Umsatzvolumen Diverse / ohne PO-Nr. (Quelle: Eigene Darstellung)

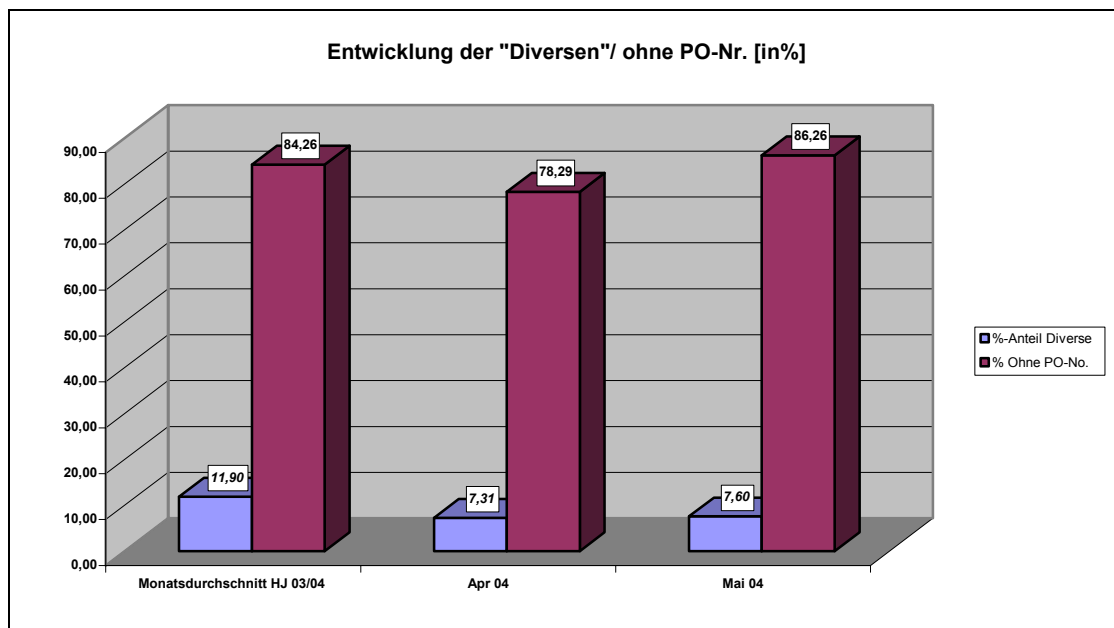


Abbildung 18 Prozentuale Entwicklung Diverse/ohne PO-Nr. (Quelle: Eigene Darstellung)

Die in Abbildung 17 und 18 dargestellten Grafiken zeigen, dass zwar ein Rückgang bei den Diversen zu verzeichnen ist, jedoch der Anteil der Einkäufe ohne PO-Nr. weiter zugenommen hat. Der Rückgang der Diversen konnte aus verschiedenen Gründen erklärt werden. Zum einen wurde ein größeres Projekt, das zunächst unter „Diverse“ erfasst wurde, abgeschlossen. Außerdem wurde bereits nach dem zuvor erwähnten Audit verstärkt auf die Diversen Lieferungen geachtet und diese vom Einkauf Non Products stärker unterbunden.

Die dargestellte Entwicklung ist ein weiteres Indiz dafür, dass dringend effektive Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet werden müssen. Ziel ist es, den hohen Anteil der am Einkauf Non Products vorbei bestellten Einkäufe nachhaltig zu reduzieren und die entsprechenden Einsparpotentiale zu realisieren. Im folgenden Kapitel werden Verbesserungsansätze dargestellt.

5. Ableitungen aus der Lieferantenanalyse

Die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse beschreiben die Ist-Situation der Non Product Einkäufe. Im Folgenden werden basierend auf der Analyse Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Einkaufsprozesse erarbeitet.

5.1 *Reflexion der Analyseergebnisse*

5.1.1 Diverse Lieferanten

Einkäufe, die über „Diverse“ Lieferanten getätigt wurden, bringen verschiedene Nachteile mit sich. Zum einen können die Einkäufe der Diversen Lieferanten nur schwer analysiert werden, da es mehr unbekannte Größen bei der Auswertung der zugehörigen Daten gibt. Bei jeder Lieferung, die über Diverse Lieferanten erfasst wurde, muss der Analyst hinterfragen, ob es nicht eine alternative, bessere Bestellvariante mit transparenten Konditionen gibt. Darüber hinaus gibt es bei einem Audit oder einer Steuerprüfung durch die Lieferungen von Diversen Lieferanten Grund für Beanstandungen. Die meisten Lieferungen der Diversen Lieferanten entstehen aufgrund dessen, dass diese nicht im System abgebildet sind. Die Person bzw. Abteilung, die eine Bestellung über diese Diversen Lieferanten beschafft, geht möglicherweise davon aus, dass es sich um einen einmaligen Beschaffungsvorgang handelt. In Wirklichkeit muss hinterfragt werden, ob es bereits ausgesuchte und eventuell evaluierte Lieferanten für diese Art von Produkten und Dienstleistungen gibt. Darüber hinaus entsteht bei diesen Einkäufen auch die Problematik, dass höhere Folgekosten (z.B. für Service) anfallen, als bei bekannten Lieferanten.

Die nicht genummerten oder Diversen Lieferungen hatten in der ersten Analysephase einen Anteil von mehr als 10 %. Im Rahmen der einzuleitenden Maßnahmen sollte eine nachhaltige Reduktion der Einkäufe bei nicht genummerten Lieferanten erreicht werden. Dieses Ziel soll insbesondere durch die Einführung einer Einkaufsleitlinie erreicht werden.

5.1.2 Lieferungen ohne PO-Nr.

Im selben Maße wie bei den Diversen Lieferanten wird das Ziel verfolgt, die Lieferungen ohne PO-Nr. drastisch zu senken. Auch dieses Ziel kann vor allem durch die Einführung der Einkaufsleitlinie erreicht werden. Im Rahmen der Einkaufsleitlinie wird der Prozess der Anlage der PO-Nr. für jede Bestellung unterstützt. Danach sollte es keine Möglichkeit mehr geben, einen Einkauf ohne PO-Nr. zu tätigen. Eine detaillierte Darstellung der Einkaufsleitlinie erfolgt in Abschnitt 5.4.2 .

5.1.3 Advertising & Promotions

Aufgrund der heterogenen Waren- und Dienstleistungsstruktur erweisen sich die Einkaufsprozesse aus diesem Bereich als komplex. Dies ist vor allem durch die hohe Erklärungs- und Abstimmungsbedürftigkeit der zu beschaffenden Produkte und Dienstleistungen zu begründen. Beispielsweise trifft dies für die Beschaffung von hochwertigen Druckerzeugnissen oder der Planung von Kommunikationsaktionen zu. Hinzu kommt, dass die Fachabteilungen in vielen Fällen ohne den Einkaufsbereich Advertising & Promotions beschaffen. In diesem Zusammenhang konnte in der Vergangenheit das Einkaufsvolumen nicht immer optimal gebündelt werden. Im Advertising & Promotions Bereich kommt es in vielen Fällen zu Schnellaktionen, d.h. aufgrund von hohem Zeitdruck müssen Waren und Dienstleistungen eingekauft werden, die bei rechtzeitigem Vorlauf zu besseren Konditionen beschafft werden könnten. Dies kann grundsätzlich nicht verhindert, jedoch durch das Erzielen von marktgerechten Rahmenvereinbarungen und einer stärkeren internen Kommunikation verbessert werden.

5.2 Verbesserungsansätze

Folgende allgemeine Verbesserungs-Ansätze werden aufgrund der Analyse abgegeben:

1. Das hohe Volumen der am Einkauf vorbei beschafften Produkte und Dienstleistungen ist ein Indiz für die Notwendigkeit die Non Product Einkäufe in Zukunft stärker zu steuern (controllen) und die Waren- und Informationsströme für alle am Beschaffungsprozess Beteiligten entsprechend zu visualisieren
2. Aufgrund der starken Fragmentierung der Einkäufe müssen diese in Zukunft besser gebündelt werden um optimale Konditionen zu erzielen
3. Für den Besteller muss der Einkaufsvorgang einfach und transparent gestaltet werden, um eine effiziente, dezentrale Bestellabwicklung zu ermöglichen
4. Die operativen Bestellvorgänge müssen zukünftig noch mehr über das bereits vorhandene DPS abgewickelt werden
5. Die strategischen Beschaffungsaufgaben wie Lieferantenmanagement, Beschaffungsmarktforschung oder Lieferantenevaluierung müssen zentrales Aufgabengebiet der Abteilung Einkauf Non Products sein
6. Alle am Beschaffungsprozess beteiligten Personen, Abteilungen und Wertschöpfungspartner müssen größere Verantwortung im Sinne von Kosten- und Qualitätsbewusstsein mit einbringen
7. Der Einkauf positioniert sich zukünftig als serviceorientiertes Dienstleistungsunternehmen, das alle Mitarbeiter in Beschaffungsfragen des Non Product Bereichs unterstützt

Im Folgenden werden die genannten Maßnahmen erläutert, die jeweiligen Effekte grafisch dargestellt und die Maßnahmen im Rahmen eines möglichen Sollszenarios aufgezeigt.

5.2.1 Erläuterung der Verbesserungsansätze

Die Philosophie „If you can't measure it you can't manage it“ gilt auch im Einkauf Non Products der Sony Deutschland GmbH. Die Aktivitäten im Einkauf werden zwar größtenteils systemseitig abgebildet, jedoch ist aufgrund des hohen Anteils der am Einkauf vorbei beschafften Vorgänge zukünftig ein ganzheitliches Monitoring der Aktivitäten anzustreben. Dies kann nur dann erreicht werden, wenn das bereits vorhandene Lieferantenmanagement weiter optimiert und stärker genutzt wird. Basierend auf der existierenden Lieferantendatenbank werden Lieferantendaten dann einem definierten Nutzerkreis zur Verfügung gestellt. Über die vergebenen Zugriffsrechte kann der jeweilige Benutzer die wichtigsten Angaben der Lieferanten einsehen und dadurch steuernd in den strategischen Beschaffungsprozess eingreifen. Beispielsweise können für zukünftige Vertragsverhandlungen die Beschaffungsvolumina der abgelaufenen Geschäftsperioden eingesehen und basierend darauf bessere Konditionen ausgehandelt werden. Eine weitere praktische Anwendung wäre durch die Dokumentation von Erfahrungen mit den betreffenden Lieferanten denkbar. Erfahrungen über die Zusammenarbeit mit den Lieferanten könnten in Verbindung mit einer Leistungsevaluation zu einem aussagekräftigen Instrument im Rahmen einer ganzheitlichen Lieferantenbewertung werden.

Steht dem Einkauf die Datenbasis zur Verfügung, um eine optimierte periodische Evaluation des Lieferanten durchzuführen, so kann dies im Rahmen eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements zu Änderungen in der Zusammenarbeit mit einem Lieferanten führen. Eine Entscheidungsmatrix könnte hierzu als Instrument dienen. Abbildung 19 zeigt die mögliche Funktionsweise des Lieferantenmanagements schematisch auf.

Löst man sich von der reinen Einkaufssichtweise, so kann ein Monitoring auch positive Auswirkungen im gesamten Unternehmen haben. Denn ist man in der Lage, allen Personen, die potentiell bei der Sony Deutschland GmbH Waren und Dienstleistungen beschaffen, die Beschaffungstransaktionen transparenter darzustellen, wächst das Verständnis und somit auch das Interesse, die im Beschaffungsbereich liegenden Kosteneinsparungs-Potentiale zu realisieren.

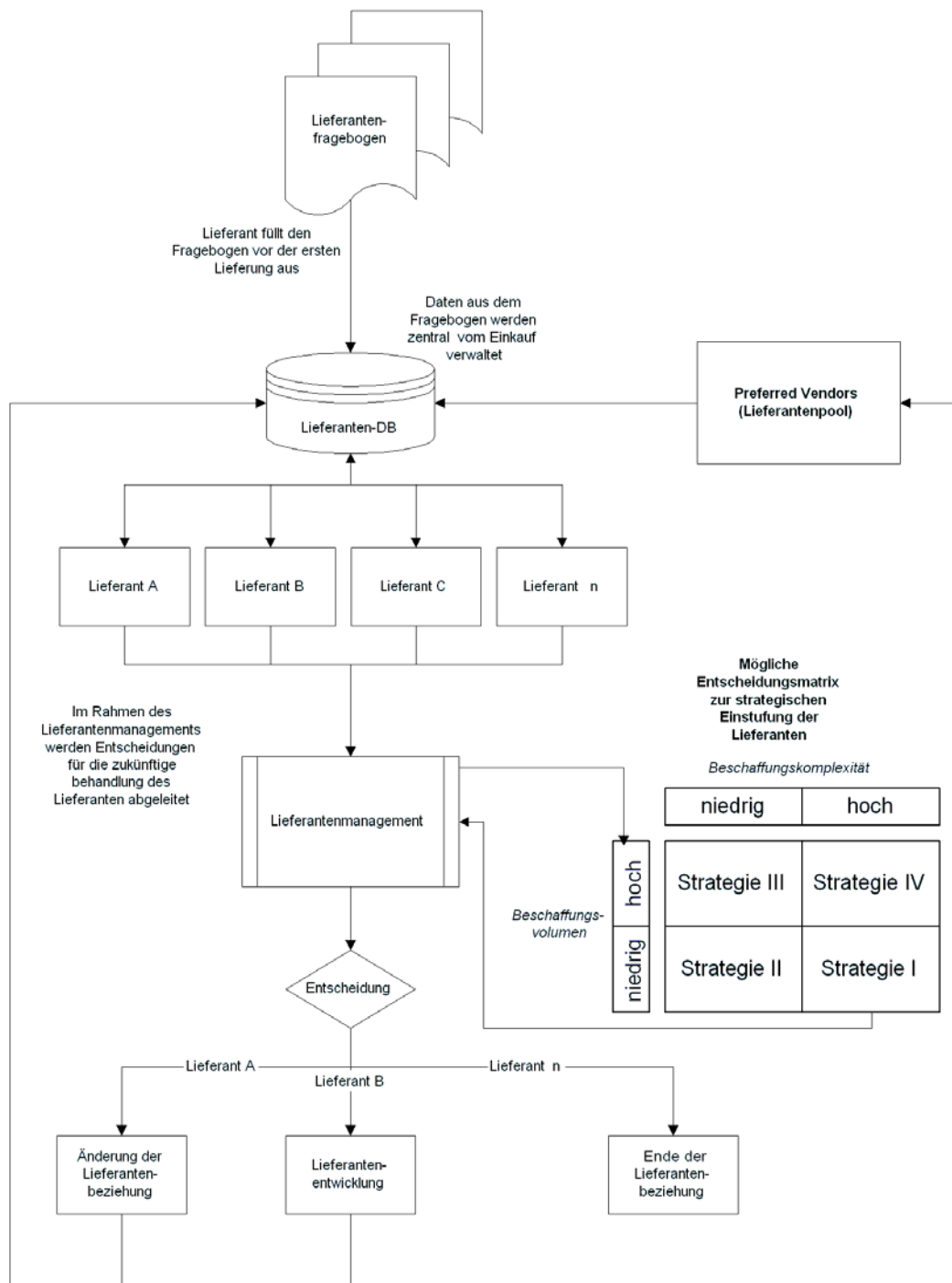


Abbildung 19 Mögliches Lieferantenmanagement (Quelle: Eigene Darstellung)

Ein Teilziel des oben beschriebenen Monitoring der Einkaufsprozesse ist eine verstärkte Bündelung der Einkaufsvolumina. Die logische Konsequenz eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements würde eine deutliche Reduzierung der Anzahl sowie eine Weiterentwicklung von bestehenden Lieferanten bedeuten. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Verteilung des Liefervolumens auf weniger Lieferanten zur Verbesserung der Konditionen führt. Hierbei ist insbesondere an das Erzielen von mengen- und volumenabhängigen Preisnachlässen zu denken. Darüber hinaus ergibt sich für den Lieferanten aus einer Bündelung eine wesentlich bessere Planbarkeit der Absatzmengen. Eine optimierte Planung wirkt sich letztendlich in der gesamten Lieferkette (Supply Chain) aus und kann somit als Vorteil für alle beteiligten Wertschöpfungspartner angesehen werden. Ist eine Absatzplanung nicht möglich, da es sich beispielsweise um sporadische Dienstleistungen handelt, sind Ausschreibungen und der Abschluss von Rahmenverträgen der richtige Ansatz um die erwünschten Effekte zu erzielen.

Einhergehend mit der Bündelung des Einkaufsvolumens wird die Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten sein.³⁸ Dies umfasst mehrere Aspekte. Gerade im Hinblick auf Informationsverarbeitung kann beim Ausbau der Lieferantenbeziehungen von großem Optimierungspotential ausgegangen werden.

Werden die Leistungen der Lieferanten in der Form standardisiert, dass diese in Zukunft über das DPS abgewickelt werden, so wird der gesamte operative Bestellprozess für Kunden und Lieferanten stark vereinfacht. Das DPS ermöglicht bereits eine weitgehend dezentrale Abwicklung der operativen Bestellvorgänge. Im Rahmen der Analyse konnte jedoch festgestellt werden, dass der Nutzungsanteil zwischen den verschiedenen Warengruppen stark schwankt. So konnte beispielsweise ermittelt werden, dass der Anteil der über das DPS bestellten Büromaterialien bereits sehr hoch ist, während gerade erklärungsbedürftige Dienstleistungen noch kaum über das DPS bestellt werden.

Insgesamt soll der Trend, die operativen Bestellprozesse auf den Bedarfsanforderer zu übertragen weiter vorangetrieben werden. Dies bedeutet auch, dass die strategischen Einkaufs-Handlungen zukünftig als Kernkompetenz der Abteilung Einkauf zu positionieren und entsprechend umzusetzen sind.

Der strategische Einkauf beinhaltet beispielsweise das oben erwähnte Lieferantenmanagement, Beschaffungsmarktforschung und die Lieferantenentwicklung.

³⁸ Die Gefahr einer eventuellen Abhängigkeit vom Lieferanten darf bei dieser Betrachtung jedoch nicht unterschätzt werden

Die an späterer Stelle (Kapitel 5) erläuterten Einkaufsleitlinien dienen ebenfalls dem Zweck, den Nutzungsanteil des DPS weiter zu erhöhen. Die Leitlinien sollen den im Unternehmen beschaffenden Mitarbeitern auch zur größeren Eigenverantwortung im Sinne von Kosten- und Qualitätsbewusstsein animieren. Denn die Lieferantenanalyse hat gezeigt, dass bisher in vielen Fällen außerhalb des Einkaufs eingekauft wurde, ohne die tatsächlichen Marktverhältnisse oder eventuelle Folgekosten zu beachten.

Die oben genannten Maßnahmen führen zwangsläufig zu einer Reduzierung der Freiheitsgrade für Beschaffungstätigkeiten außerhalb der Einkaufsabteilung. Dies ist aufgrund der Analyseergebnisse auch zwingend nötig. Innerhalb der Sony Deutschland GmbH bestehen zahlreiche Kunden – Lieferantenbeziehungen. Nur wenn eindeutige Regeln für die Beschaffungsaufgaben bei Sony gelten, kann es zu einer nachhaltigen Verbesserung der Beschaffungssituation und den damit einhergehenden Auswirkungen auf Kostenstrukturen kommen. Nur wenn sich der Einkauf Non Products und seine Kunden im Hause Sony als Kunden und Lieferanten respektieren, können sich gesunde Wettbewerbsbedingungen entfalten. Dies bedeutet auch, dass sich alle am Beschaffungsprozess beteiligten Mitarbeiter an klare Spielregeln zu halten haben. Diese Spielregeln werden zukünftig im Rahmen von Einkaufsleitlinien konkretisiert.

Mittelfristig wird sich der Einkauf Non Products als serviceorientierter Dienstleister innerhalb von Sony positionieren müssen. Hierzu ist im Vorfeld eine Entzerrung der teilweise komplexen Waren-, Dienstleistungs- und Informationsströme zu erzielen. Die Vorarbeit stellt diese Arbeit dar. In Abschnitt 5.4 werden die ersten Projektschritte zur Realisierung erläutert.

Arbeiten, die in direktem Zusammenhang mit dem operativen Bestellprozess stehen, sollen möglichst durch den Besteller erledigt werden, damit sich die Mitarbeiter im Einkauf ihrer Hauptaufgabe im Rahmen einer Kunden- und wertschöpfungsnahen Dienstleistung aktiv einbringen können.

Das zentrale operative Werkzeug zur Umsetzung dieser Strategie stellt ein einwandfrei funktionierendes DPS in Form des Bestelltools I-Shop dar.

5.3 Schätzung des Einsparpotentials

Die realistische Schätzung des Einsparungspotentials ist aufgrund der mannigfaltigen Variablen als schwierig einzustufen. Ziel ist es, das Einsparungspotential als Kommunikationsgrundlage gegenüber anderen Abteilungen und der Geschäftsführung darzustellen. Dabei können im Rahmen dieser Arbeit Trends aufgezeichnet und keine auf den Euro genauen Schätzungen abgegeben werden. Um hierzu konkrete Aussagen machen zu können, sollten Teilprojekte aufgesetzt werden, bei denen die aus der Analyse generierten Daten die Basis bilden. Dieser Prozess wird im Rahmen des in Abschnitt 5.4 dargestellten Sollszenarios angestoßen.

Abbildung 20 zeigt eine Möglichkeit zu kommunizieren, wie die Maßnahmen aus dem Einkauf zu Kosteneinsparungen führen könnten.

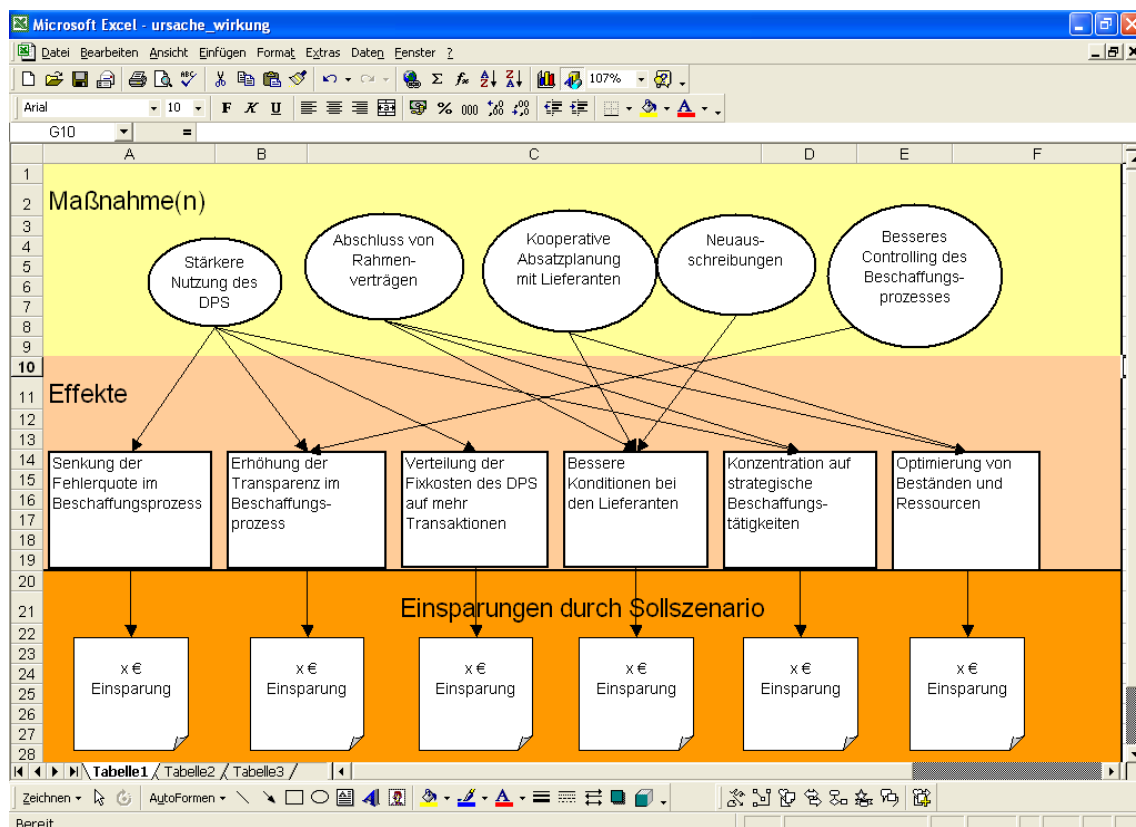


Abbildung 20 Mögliche grafische Darstellung Kosteneinsparungen im Einkauf (Quelle: Eigene Darstellung)

Maßnahme(n)	Effekt(e)	Erläuterung der Einsparpotentiale
Einsparungen aufgrund von Neu-Ausschreibungen und vermehrter Abschluss von Rahmenverträgen.	<ul style="list-style-type: none"> • Preissenkung • Bündelungseffekte • Geringere Fehlerquote • Senkung der Anzahl der Lieferanten. 	Neuausschreibungen führen zu mehr Transparenz der Preisgestaltung der Lieferanten. Somit steigt die Vergleichbarkeit, eventuelle Ausreißer, die zu hoch anbieten, können schnell ausfindig gemacht werden.
Permanente Lieferanten-evaluation, Lieferantenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Transparenz im Beschaffungsprozess • Verringerung der Fehlerquote und von Doppelarbeit 	Alle im Beschaffungsprozess beteiligten Personen können Informationen zur Performance des Lieferanten abgeben und einsehen. Lieferanten werden in manchen Fällen entwickelt, mit anderen hingegen wird zukünftig nicht mehr zusammengearbeitet.
Kooperative Absatzplanung mit Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierte Zusammenarbeit mit den Lieferanten • Vermeiden von Fehlern • Weniger Verluste an den Schnittstellen • Optimierung von Beständen und Ressourcen 	Durch eine verbesserte Absatzplanung kann der Lieferant besser planen. Es kann eine weitere Senkung der Einkaufspreise erreicht werden.
Stärkere Nutzung des bestehenden DPS	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Fixkosten auf mehr Transaktionen • Vermeiden von Fehlern • Konzentration auf strategische Beschaffungstätigkeiten • Besseres Controlling des Beschaffungsprozesses 	Die Einkaufsabteilung kann sich insgesamt besser auf die strategischen Beschaffungsaufgaben konzentrieren. Somit kann eine weitere Verbesserung der Einkaufsbedingungen erreicht werden.

Tabelle 3 Maßnahmen, Effekte und Einsparungspotential im Einkauf Non Products

5.4 Entwicklung eines Sollszenarios

Im Folgenden werden die zuvor erläuterten Optimierungsbestrebungen, bezogen auf die in der Analyse verwendeten Kriterien hin reflektiert. Anschließend erfolgt die Darstellung eines lösungsorientierten Projektplans unter Berücksichtigung der erörterten Ziele.

5.4.1 Projektplan

Basierend auf der in Kapitel 4 beschriebenen Analyse wurde ein Projektplan (siehe Anhang) erstellt. Die hierin enthaltenen Teilprojekte sind von unterschiedlicher Komplexität und Dauer. Der Einsatz der Ressourcen wurde entsprechend unterschiedlich eingeschätzt um einen möglichst realistischen Projektplan erstellen zu können. Die Einteilung der Projekte erfolgte in drei verschiedene Stufen, jeweils auf den Lieferanten bezogen. (siehe auch Abbildung 21) Die Abstufung in I, II und III ergab sich aus den in der ersten Analysephase eingeschätzten Eigenschaften der Lieferungen. Die Abstufung spiegelt unabhängig von den unten stehenden Eigenschaften vor allem die zeitliche Priorisierung in kurz- mittel- und langfristig wider.

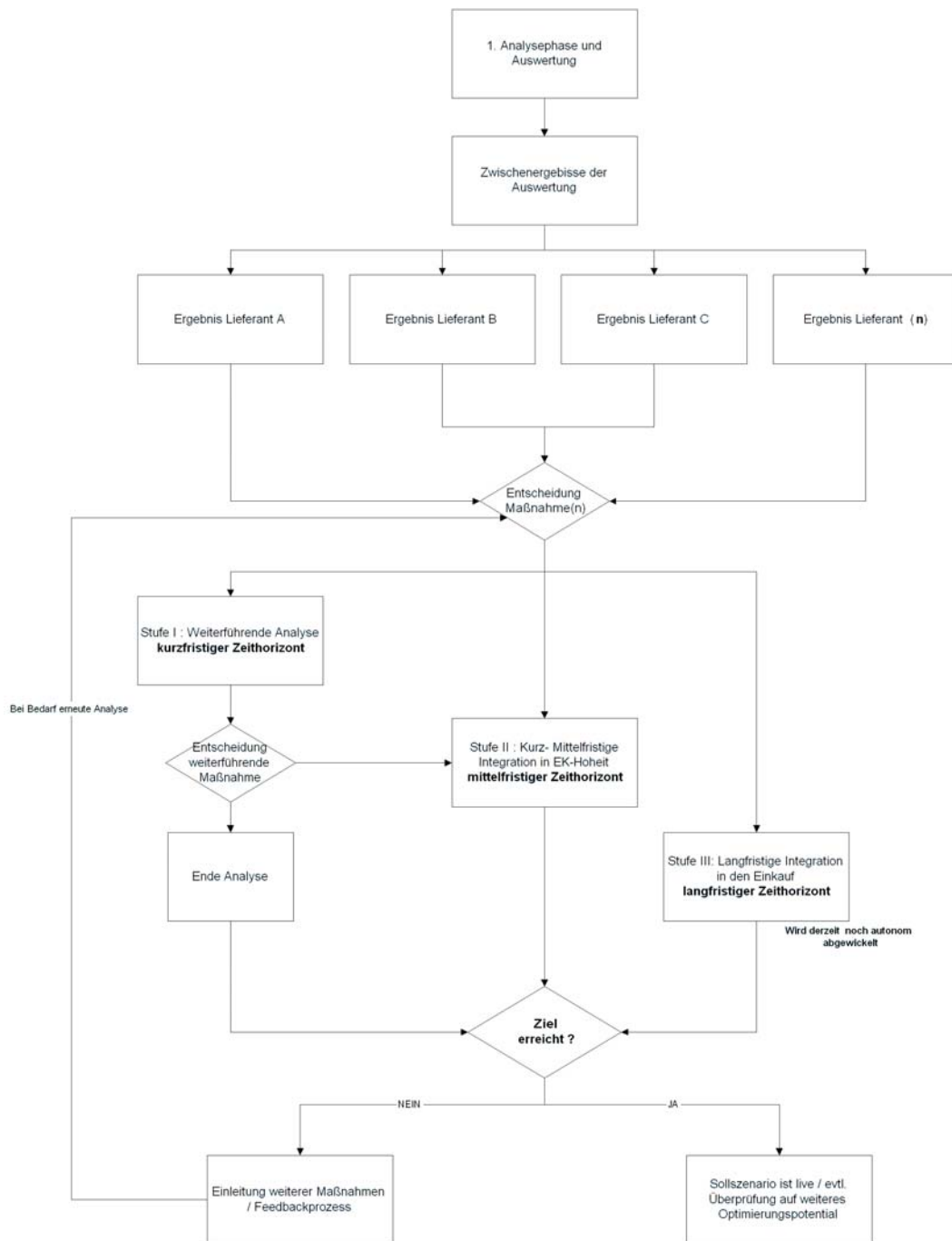


Abbildung 21 Schema einer weiterführenden Analyse

5.4.1.1 Stufe I Weitere kurzfristige Analyse (blau gekennzeichnet)

Die in Stufe I klassifizierten Teilprojekte (Abb.22)³⁹ sind dadurch gekennzeichnet, dass basierend auf den ersten Analyseergebnissen weitere, detaillierte Analysen erhoben werden.

A	B	C	D	E	F	G	H
	Aufgabe/Teilprojekt	Bemerkungen / Zeithorizont	Start Datum	Verantwortlich	Zuständige Fach-abteilung	Ver-antwortlich in der EK-Abteilung	Durchlauf zeit
3							
4							
5	Weitere Analysen erforderlich	Sony Anwender: Kurzfristige Ergebnisse zu erwarten					
6		Fotograf, Presse Fotos / Frau Büchel	Mai 04				
7		PR-Leistungen	Mai 04				
8		SACD-Distribution	Mai 04				
9		Kommunikation / Dr.Kadelke	Mai 04				
10		Integration Sony Style Store Neo-Award /	Mai 04				
11		Berichterstattung IFA Berlin Hr.Kadelke	Mai 04				
12		Online-Anzeige, Frau Heidorn	Mai 04				
13		Anzeige, Fr. Heidorn	Mai 04				
14		Anzeige, Fr. Heidorn	Mai 04				
15		Anzeige, Fr. Heidorn	Mai 04				
16		Platzierung Sony Energy / Fr. Pielok	Mai 04				
17		Agentur für Seminare und Promotion	Mai 04				
18		Kampagne Kooperation Fit for fun	Mai 04				
19			Mai 04				
20			Mai 04				
21		IFA - Berlin Kosten	Mai 04				
22		Frau Lorigny / Sony Style Store	Mai 04				
23		Merchandising Dienstleistungen Frau	Mai 04				
24			Mai 04				
25		Kooperation ZDF-History TV Frau Schumann	Mai 04				
26		Sony Fan-TV Produktion & Umsetzung /	Mai 04				
27		Frau Schumann	Mai 04				
28			Mai 04				

Abbildung 22 Projektstufe I, weitere Analysen

Bei Einkaufsvorgängen, die hierunter fallen, konnte im ersten Analyseschritt aufgrund mangelnder Informationen die Historie nicht lückenlos rekonstruiert werden.

Diese Lücken werden im Rahmen der im folgenden beschriebenen Projektarbeit ergänzt⁴⁰. Bei den Projekten der Stufe I erfolgt dies durch Recherche und persönliche Gespräche mit den Verantwortlichen in den einzelnen, „verursachenden“ Fach-bereichen. Zur zielführenden Durchführung der Gespräche mit den Verantwortlichen wurde auch ein Gesprächsleitfaden entwickelt. (siehe Anhang)

³⁹ Kritische Informationen, wie die Namen der Lieferanten wurden in den Abbildungen geschwärzt.

⁴⁰ Hierbei ist anzumerken, dass die vorgeschlagenen Teilprojekte im Rahmen dieser Thesis lediglich ange- stoßen, aber nicht zu Ende geführt werden können. Dies würde den zeitlichen Rahmen überschreiten.

Für die Recherche wird pro Warengruppe (in Abbildung 23 als Teilprojekt klassifiziert) ein bestimmter Zeitaufwand, abhängig von der Anzahl der Lieferanten und internen Ansprechpartner bei Sony angesetzt. Der Zeitaufwand für eine in Stufe I gekennzeichnete Analyse wurde mit drei Stunden pro Lieferant und einer Stunde Aufwand pro internem Ansprechpartner geschätzt. Diese Zeiten spiegeln sich im Projekt- und Zeitplan (Abb.23) wider.

Insgesamt wurden 55 Lieferanten der hier beschriebenen Analysephase (Stufe I) zugeordnet. Dabei wurde die Anzahl der internen Kontakte mit 33 beziffert.

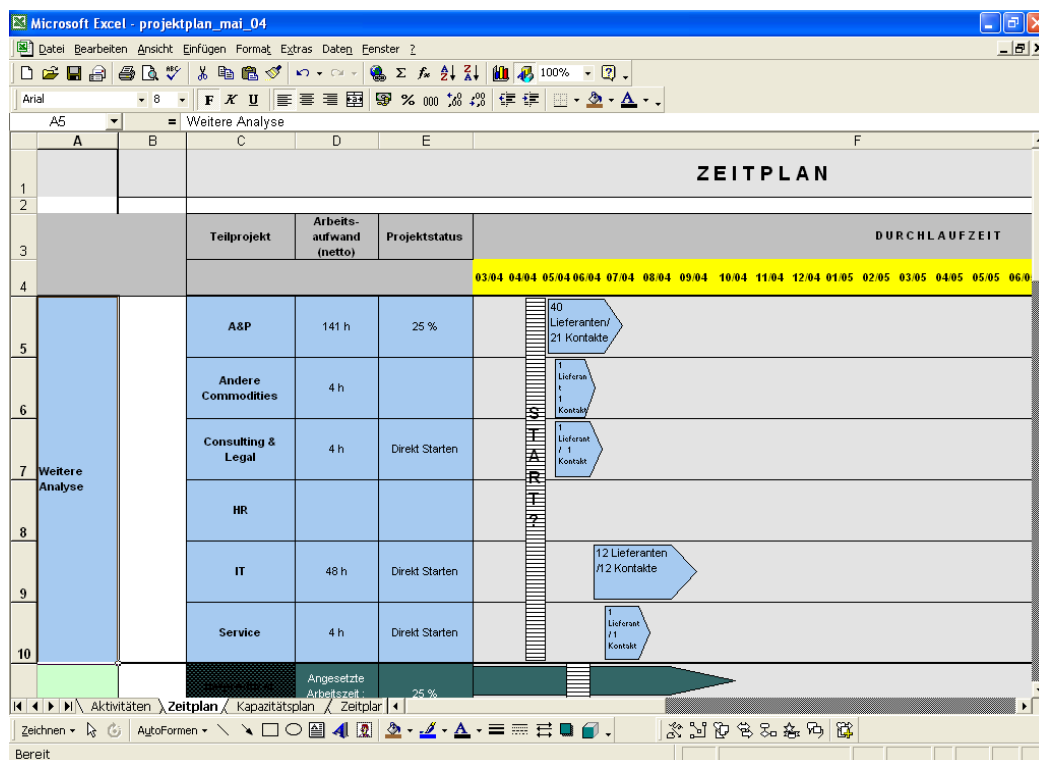


Abbildung 23 Zeitplan für die Projekte der Stufe I

Aus den Projekten der Stufe I können sich je nach Projektverlauf zwei mögliche Folgerungen ergeben:

- Eine lückenlose Aufklärung der Historie des Geschäftsvorfalles, einhergehend mit dem Ergebnis, dass der Vorgang einmaligen Charakter hatte bzw. aufgrund von Besonderheiten nicht weiter betrachtet wird.
- Die zukünftige Behandlung als Projekt der Stufe II. Das ist dann der Fall, wenn aufgrund des hohen Umsatzes sowie der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Einkauf und dem Lieferanten als wirtschaftlich sinnvoll betrachtet wird.

5.4.1.2 Stufe II mittel - langfristige Einbindung in den Einkauf (grün gekennzeichnet)

Für die in Stufe II befindlichen Lieferanten konnten bereits im Rahmen der ersten Analyse oder auch durch die Arbeit der Projekt-Stufe I großes Potential für eine weiterführende Projektarbeit ermittelt werden. Im Rahmen dieser Projekte wird das Ziel verfolgt, im kurz- und mittelfristigen Zeitrahmen die bislang unkoordinierten und fragmentierten Einkaufsströme verstärkt über die Abteilung Einkauf Non Products abzuwickeln. In den meisten Fällen handelt es sich hierbei um Lieferanten, die dem Einkauf Non Products bereits bekannt sind, die Einkaufsobjekte jedoch von hoher Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit sind. Zentrale Aufgabe für diese Projekte ist die Abstimmung, Koordination und Optimierung der Schnittstellen zwischen Einkauf Non Products und der jeweiligen Fachabteilung. Eine weitere Untergliederung der Teilprojekte der Stufe II erfolgt aufgrund der Komplexität in leicht, mittel und hoch.

5.4.1.2.1 Leichte / geringe Komplexität (hellgrün gekennzeichnet)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
		Aufgabe/Teilprojekt	Bemerkungen / Zeithorizont	Start Datum	Verantwortlich	Zuständige Fachabteilung	Verantwortlich in der EK-Abteilung	Durchlaufzeit	
3									
64	2	Aufsetzen von Integrations-Projekten (Integration der Lieferanten in den Einkauf/I-Shop)				A&P			
65			discover tv projekt pitch	Mai 04	Herr Zausig				
66						Trademarketing			
67						Trademarketing			
68									
69						IT			
70			Nachfolger		Herr Lang				
71									
72									
73									
74			SAP HR Support						
75									
76						Others			
77									
78									
79	3	Langfristige Integration von Warengruppen in die "Hoheit" des Einkaufs (heute noch autonome Abwicklung)				HR			
80		Car Fleet							
81									

Abbildung 24 Projektstufe II (hier hellgrün = leichte/geringe Komplexität)

Leichte, oder geringe Komplexität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Zeit- und Arbeitsaufwand eines Integrationsprojekts als relativ gering zu bewerten ist. Dies kann damit begründet werden, dass in der ersten Analysephase bereits konkretes Verbesserungspotential ausfindig gemacht werden konnte und das Gesamtprojekt in dem Zusammenhang als weniger komplex einzustufen ist. Für die Bearbeitung eines Lieferanten dieser Art werden zwei Manntage und eine Durchlaufzeit von durchschnittlich vier Wochen angesetzt.

Das Teilprojekt wird als gering komplex eingestuft, wenn zudem folgende Eigenschaften zutreffen:

- Der Lieferant ist für diese Art von Waren für einen bestimmten Zeitraum als bevorzugter Lieferant eingestuft
- Die Preise sind bereits mit dem Lieferanten ausgehandelt und stehen dadurch für eine bestimmte Zeitperiode fest
- Das Produkt bzw. die Dienstleistung ist ohne großen Aufwand zu standardisieren
- Das Produkt bzw. die Dienstleistung ist gut im DPS katalogisierbar

Eine Einstufung in diese Stufe wurde nach der ersten Analyse bei 6 Lieferanten vorgenommen.

5.4.1.2.2 Mittlere Komplexität (grün gekennzeichnet)

Die hier eingestuften Projekte sind von mittlerer Komplexität und Dauer. Für die Bearbeitung werden zwei Manntage (wie bei leicht) und zusätzlich fünf Manntage reine Bearbeitungszeit angesetzt. Die Durchlaufzeit beträgt vier Wochen aus der „leichten“ Bearbeitungszeit sowie zusätzlich vier Wochen, so dass sich für den mittleren Typ eine gesamte Durchlaufzeit von 8 Wochen ergibt.

Folgende Attribute müssen für die Einstufung als mittel gegeben sein:

- Der Lieferant steht fest
- Die Preise stehen noch nicht fest
- Das Produkt bzw. die Dienstleistung ist relativ einfach und ohne großen Aufwand zu standardisieren
- Das Produkt bzw. die Dienstleistung ist gut katalogisierbar
- Eine erhöhte Kooperation seitens des Lieferanten ist möglich

Eine Zuordnung zu mittel erfolgte zunächst bei einem der analysierten Lieferanten (siehe eingekreistes Feld Abb.25)

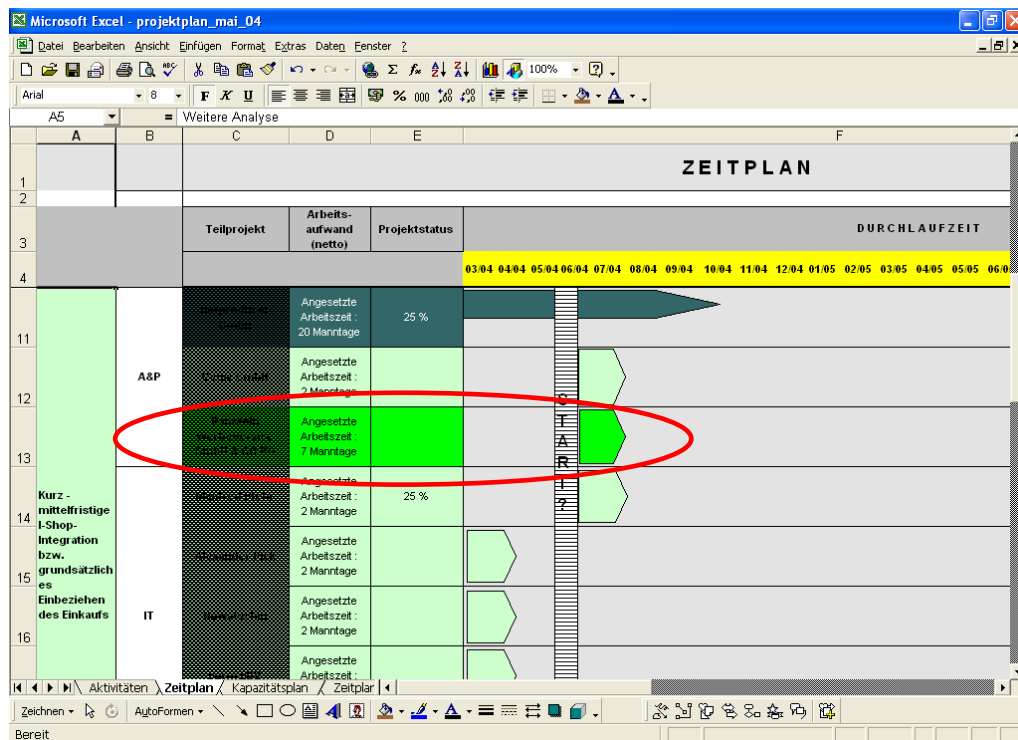


Abbildung 25 Zeitplan Projekte Stufe II

5.4.1.2.3 Hohe Komplexität (dunkelgrün gekennzeichnet)

Die als schwer eingestuften Projekte sind durch hohe Komplexität und lange Bearbeitungsdauer gekennzeichnet. Für die reine Bearbeitung werden dreizehn Manntage angesetzt, so dass sich insgesamt eine Bearbeitungszeit von zwanzig Manntagen ergibt (sieben davon stammen aus der Phase leicht und mittel.) Die Durchlaufzeit beträgt beim schweren Typ vier Monate, so dass sich eine kumulierte Durchlaufzeit von sechs Monaten ergibt.

Folgende Eigenschaften müssen für die Einstufung als hoch Komplex gegeben sein:

- Der Lieferant ist nicht festgelegt oder der bestehende Lieferant wird in Frage gestellt
- Eine Ausschreibung muss im Vorfeld angesetzt werden
- Möglicherweise muss Beschaffungsmarktforschung betrieben werden
- Ein schriftlicher Vertrag muss aufgesetzt werden
- Zwei Lieferanten wurden im Rahmen der Analyse direkt als schwer klassifiziert

5.4.1.3 Stufe III Langfristige Einbindung in den Einkauf (gelb gekennzeichnet)

Die im Projektplan (Abb. 26 und 27) in Stufe III eingeordneten Teilprojekte zeichnen sich durch ihren langfristigen Charakter aus. Hierbei steht der langfristige Transfer der strategischen Beschaffungstätigkeiten dieser Warengruppen von der Fachabteilung hin zur Abteilung Einkauf Non Products im Mittelpunkt.

Dies bedeutet, dass die operative Bestellabwicklung auch zukünftig weiterhin beim Besteller bleiben soll, jedoch heute aufgrund der Eigenschaften noch nicht über das Bestelltool I-Shop abgewickelt werden kann. Angestrebtes Ziel dieser Teilprojekte ist es, den Einkauf Non Products wegen seiner strategischen Kernkompetenzen langfristig stärker ins Einkaufsgeschehen miteinzubinden. Dies soll vor allem durch das zukünftige Einbeziehen des Einkaufs in Preisverhandlungen und durch die Verbesserung der Markttransparenz durch die Unterstützung des Einkaufs erreicht werden. Im Unterschied zu den zur Stufe II zugeordneten Projekten werden die in III eingestuften Projekte derzeit noch nicht in Angriff genommen, da die höhere Priorität die Projekte der Stufe II haben und eine einige noch bestehende Verträge der zur Stufe III zugeordneten Lieferanten zuvor auslaufen müssen.

	A	B	C	D	E	F	G	H
		Aufgabe/Teilprojekt	Bemerkungen / Zeithorizont	Start Datum	Verantwortlich	Zuständige Fachabteilung	Verantwortlich in der EK-Abteilung	Durchlaufzeit
3								
76			Others					
77								
78								
79	3	Langfristige Integration von Warengruppen in die "HoHer" des Einkaufs (heute noch autonome Abwicklung)	Sony Anwender: Langfristige Projekte		HR			
80		Car Fleet						
81								
82								
83								
84								
85								
86								
87		Employee Services						
88		Personalberatung Fr. Grasshoff-Reiter		Mai 04				
89		Personalberatung Hr. Westhoff		Mai 04				
90		Pensionssicherungsverein Köln		Mai 04				
91		Outplacement-Maßnahmen etc.		Mai 04				
92		Arbeitslosenzahlungen etc.		Mai 04				
93		Deutsche Internationale Schulen		Mai 04				
94		Personalmanagement		Mai 04				
95		Recruiting						
96		Personalvermittlungsgesellschaft / Hr. Westhoff		Mai 04				
97		Temporary Work						
98								
99								

Abbildung 26 Projektstufe III

40 Lieferanten wurden der Stufe 3 zugeordnet

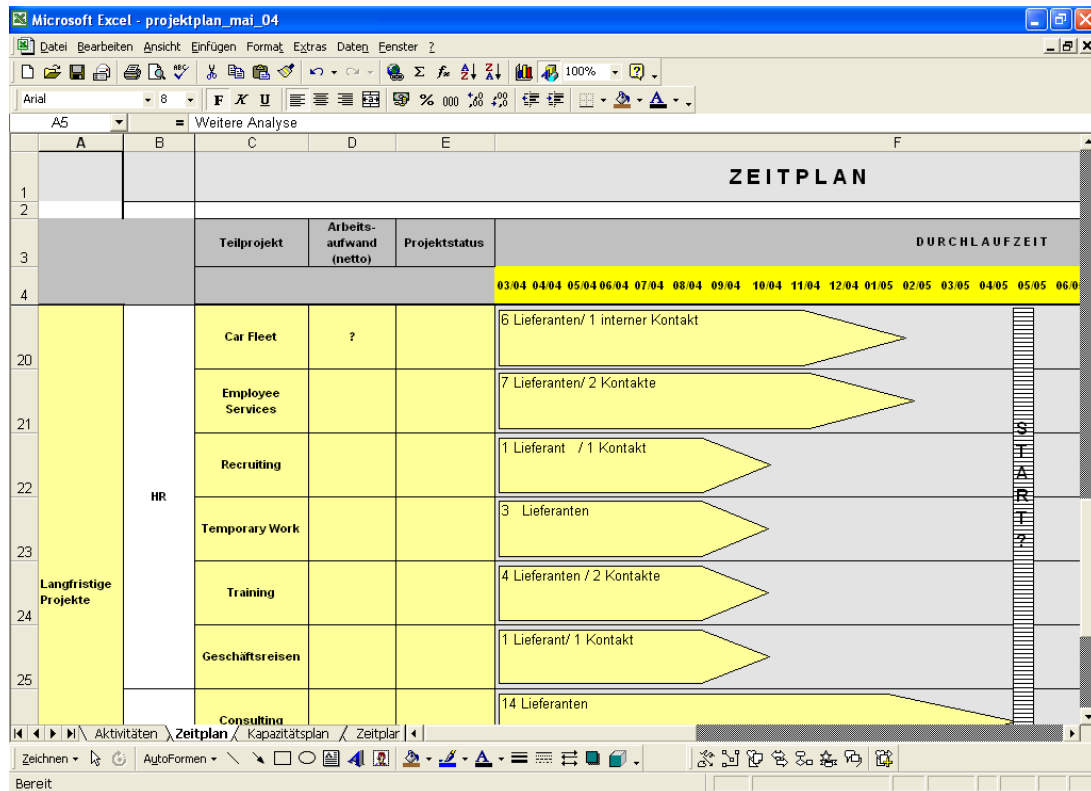


Abbildung 27 Zeitplan Projekte Stufe III

5.4.2 Einkaufsleitlinien als organisatorischer Rahmen eines Sollszenarios

Als Basis für die ganzheitliche Optimierung der Einkaufsprozesse wurde die Entwicklung und Einführung von Einkaufsleitlinien beschlossen. Die Entwicklung der Einkaufsleitlinien ergab sich aus dem hohen Anteil der am Einkauf vorbei beschafften Waren und Dienstleistungen (siehe Kapitel 4.) Die Einkaufsleitlinien sollen für alle Sony Mitarbeiter als Bezugsrahmen gelten, um Waren oder Dienstleistungen für die Sony Deutschland GmbH zu beschaffen. Maxime bei der Entwicklung der Leitlinien war die Möglichkeit der pragmatischen Umsetzung in die Praxis und die Benutzerfreundlichkeit. Primäres Ziel ist die Reduktion der nicht genummerten Lieferanten bzw. der Lieferungen ohne PO-Nr..

Im Rahmen der Leitlinien wurde der Einkaufsvorgang als Prozessdiagramm (Abb.28) dargestellt um den Anwender beim Nutzen der Leitlinie zu unterstützen. Das entwickelte Prozessdiagramm soll als wichtige Arbeitsgrundlage zur Visualisierung der Beschaffungsvorgänge im Rahmen der Optimierungsbestrebungen im Einkauf Non Products dienen.

5.4.2.1 Beschreibung der Einkaufsleitlinien

Der Start des Prozessdiagramms stellt Beschaffungsbedarf im Non Product Bereich dar. (Abb.28) Die Entscheidung über den Vorgehensweg wird durch die Art der zu beschaffenden Waren oder Dienstleistungen bestimmt. Falls die Ware oder Dienstleistung nicht zu einer der in Abb.6 aufgeführten Kategorien passt, kann immer der Weg über „Andere Kategorien“ gewählt werden. Wird eine fest definierte Warengruppe beschafft, so entscheidet die Frage, ob die Ware bereits im DPS katalogisiert ist über das weitere Vorgehen. Sollte die zu beschaffende Ware nicht als Katalogpunkt hinterlegt sein, so ergibt sich durch die Frage, ob der Besteller persönliche Beratung durch die Einkaufsabteilung in Anspruch nehmen muss, der weitere Vorgehensweg.

Der Einkauf Non Products übernimmt bei der Auswahl der geeigneten Lieferanten, sowie bei Angebotseinholung, -vergleich und beim Entscheidungsprozess die Federführung. Hierzu wird im Rahmen eines ganzheitlichen Lieferantenmanagements Zugriff auf aktuelle Lieferantendaten benötigt.

Zu dem Zweck wurde eine bereits im Vorfeld eine Lieferantendatenbank entwickelt. (siehe auch Kap.5.2) Wird durch den Besteller eine „autonome Abwicklung“ angestrebt, führt dies zur kaufmännischen Abwicklung außerhalb des DPS.

Ziel ist es, durch die Einkaufsleitlinien den oben ermittelten Anteil von 84,26 % am Einkauf Non Products vorbei beschaffter Waren und Dienstleistungen nachhaltig zu reduzieren. Ein entscheidender Faktor ist hierbei die Kommunikation der Leitlinien durch die Geschäftsführung als verbindliche Vorgabe für alle Beschaffungsvorgänge bei der Sony Deutschland GmbH.

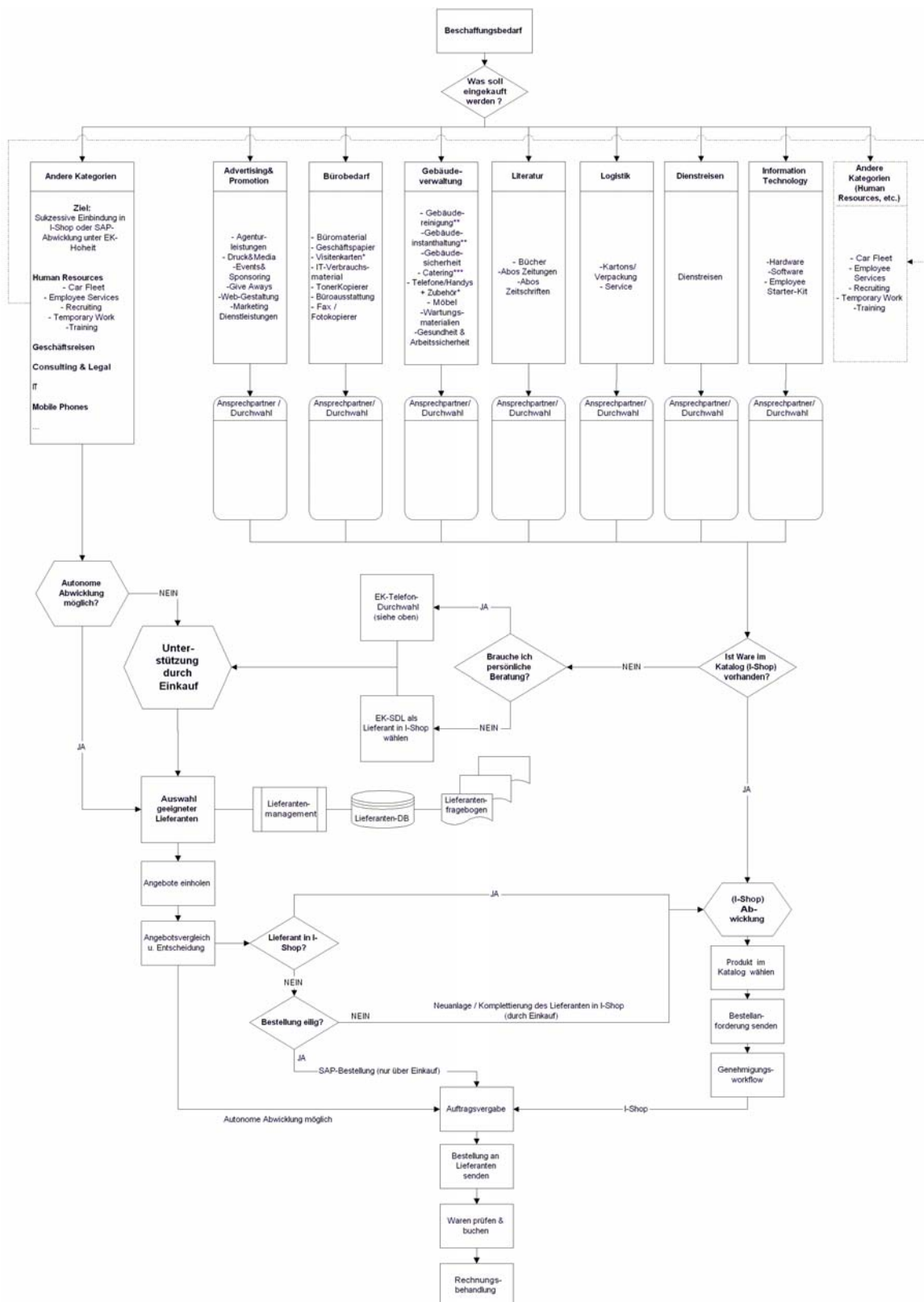


Abbildung 28 Prozessflow Beschaffung (Quelle: Eigene Darstellung)

6. Schluss

6.1 Fazit

Das primäre Ziel, die Ist-Situation der Non Product Einkäufe der Sony Deutschland GmbH darzustellen wurde erreicht. Die aus der Analyse abgeleiteten Möglichkeiten, mehr Transparenz und konkrete Verbesserungsmaßnahmen für die Non Product Einkäufe zu generieren, wurden im Rahmen eines möglichen Sollszenarios Rechnung getragen.

Es wurde deutlich, dass die aktuelle Einkaufssituation der indirekten Bereiche nicht befriedigend ist. Der hohe Anteil der am Einkauf vorbei beschafften Produkte und Dienstleistungen war ein Indiz für die suboptimale Beschaffungssituation bei der Sony Deutschland GmbH.

Als die hauptsächlichen Schwachstellen der aktuellen Beschaffungssituation bei der Sony Deutschland GmbH konnten herausgestellt werden:

- Die starke Fragmentierung der Einkäufe und die damit einhergehende Verteilung des Beschaffungsvolumens auf zu viele Lieferanten
- Keine eindeutige Verantwortung für Einkäufe, die außerhalb der Einkaufsabteilung bei Sony erfolgen
- Reibungsverluste an den Schnittstellen und mangelnde Transparenz der Beschaffungsvorgänge

6.2 Ausblick

Die auf der Analyse basierenden Ausführungen zeigen, welche Potentiale freigesetzt werden könnten, wenn man sich intensiv mit der Optimierung der indirekten Einkaufsvorgänge beschäftigt. In diesem Zusammenhang ist zu überlegen, wie die Einkaufsprozesse von morgen aussehen könnten. Bei diesen Überlegungen spielt das Thema E-Procurement sicherlich eine wichtige Rolle. E-Procurement bietet sich an, um Beschaffungsvorgänge effizienter zu gestalten.

Am Beispiel von Sony hat sich jedoch gezeigt, dass E-Procurement kein Allheilmittel für die Probleme im Beschaffungsbereich eines Unternehmens darstellt. Bevor ein E-Procurement System eingeführt wird, müssen Mitarbeiter und Abteilungen im Unternehmen für die Effekte und den Nutzen eines ganzheitlichen und effizienten Einkauf Non Products sensibilisiert werden. Dies erfolgt durch intensive, abteilungsübergreifende Kommunikation – beispielweise im Rahmen von Workshops. Andererseits müssen auch seitens der Geschäftsleitung klare Vorgehensanweisungen und Regelungen eingeführt und kommuniziert werden um viele nachgeordnete Probleme im Einkaufsbereich im Ansatz zu unterbinden. Sind diese Schritte vollzogen, kann sich ein E-Procurement-System als vorteilhaftes Tool im Einkauf Non Products erweisen.

Diese Arbeit zeigt eindeutig, dass die zentralen Probleme im Einkauf Non Products mit oder ohne E-Procurement vorhanden sind und in beiden Fällen gelöst werden müssen. Es ist empfehlenswert, bestehende Prozesse und Vorgehensweisen zu hinterfragen um so die Probleme zu erkennen, anstatt einem bestehenden System eine IT-Lösung „überzustülpen“. Im Rahmen solcher Überlegungen wird deutlich, dass Kommunikation eine zentrale Aufgabe des Einkaufs ist. Dies setzt keine teure Software, sondern das Bewusstsein für die Belange des Einkaufs im gesamten Unternehmen voraus. Dieses Klima kann nur geschaffen werden, wenn auch das Management dem Einkauf für seine Kernkompetenz den Rücken stärkt⁴¹.

⁴¹ Zum Ende dieser Ausarbeitung wurde von der kaufmännischen Leitung mitgeteilt, dass die im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Einkaufsleitlinie von der Geschäftsführung akzeptiert wurde und von kleinen Anpassungen abgesehen, absofort bei der Sony Deutschland GmbH Gültigkeit hat.

Betrachtet man hierbei, um welche Kernkompetenzen es sich handelt, wird deutlich, dass diese gerade durch die Schwachstellen im heutigen Beschaffungsprozess noch nicht effektiv ausgeführt werden können. Somit gilt es zukünftig, diese stark verknüpften Probleme an der Wurzel zu packen.

Mit einem Zitat des Sony Mitgründers Masaru Ibuka will ich meine Ausführungen abschließen: „[...] wenn sich Bedingungen schaffen ließen [...] die die Menschen mit unerschütterlichen Teamgeist erfüllen würden und ihnen gestattet, ihre technologischen Fähigkeiten ungehindert einzusetzen, dann könnte eine solche Unternehmensstruktur Nutzen und Zufriedenheit in bisher nicht gekanntem Ausmaß erzeugen. [...] Maschinen und Computer sind selbst nicht kreativ; denn Kreativität ist mehr als die bloße Verarbeitung von Informationen. Kreativität verlangt menschliches Denken und spontane Einfälle und sehr viel Mut – den wir in unseren Anfängen hatten und uns bis heute erhalten haben.“⁴²

⁴² Akio Morita 1986, S.144

Quellenverzeichnis

Verwendete Literatur

- Baltes, Guido 1999** **Synergiemanagement in vernetzten Organisationen**
–Synergetische Koordination durch Intranet-gestützte
Geschäftsprozesse, gezeigt am Beispiel des Einkaufs
eines internationalen Großunternehmens-
Dissertation Universität der Bundeswehr München
- Christopher, Martin 2003** **Marketing logistics.** – 2nd ed.
British Library Cataloguing in Publication Data
Copyright 1997 Martin Christopher, 2003 Martin
Christopher and Helen Peck.
- Dolmetsch, Ralph 2000** **eProcurement**
Sparpotential im Einkauf
1.Auflage, Addison-Wesley Verlag 2000
- Eyholzer, Kilian 2002** **Einsatzpotentiale und Auswirkungen von E-
Procurement-Lösungen:** Eine Analyse des Entwick-
lungsstands in Schweizer Grossunternehmen
Shaker Verlag 2002
- Hartmann, Horst 1997** **Lieferantenbewertung – aber wie?** : Lösungsansätze
und erprobte Verfahren
2.Auflage, Deutscher Betriebswirte Verlag 1992
- KPMG Consulting 2000** **Jahrbuch der Beschaffung 2000**
Beschaffung im Spannungsfeld von Tradition und e-
Commerce
Verlag für Wirtschaftskommunikation Berlin 2000

KPMG Consulting GmbH 2002	Jahrbuch der Beschaffung 2002 Verlag für Wirtschaftskommunikation Berlin 2002
Künzel, Hansjörg 1998	Management interner Kunden-Lieferanten- Beziehungen Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, und Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden GmbH, 1999
Lysons, Kenneth Gillingham, Michael 2003	Purchasing and Supply Chain Management Sixth Edition, Macdonald & Evans Limited 1981, Longman Group Limited 1989,1993, Pearson Profes- sional Limited 1996, Pearson Education Limited 2003
Morita, Akio 1986	Made in Japan – Eine Weltkarriere E.P.Dutton, New York 1986 Hestia Verlag GmbH, Bayreuth 1986
Oetinger, Bolko v.1994	Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch: Die wichtigsten Managementkonzepte für den Prakti- ker 2.Auflage, ECON Verlag 1994
Porter, Michael E. 1983	Wettbewerbsstrategie : Methoden zur Analyse von Branchen u. Konkurrenten = (Competitive strategy) Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main 1983
Schäfer, Harald 2001	Einkaufsdienstleistungen via Internet: mit eProcu- rement und eTrading Services erfolgreich Kosten senken Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst 2001

Schulte, Gerd 2001	Material- und Logistikmanagement Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2001
Wannenwetsch, Helmut 2002	E-Logistik und E-Business Kohlhammer Verlag, 2002
Quellen im Internet	http://www.ixos.com/local/de Aufruf vom 03.08.2004
Interne Quellen der Sony Deutschland GmbH	
Gesprächspartner	Theo Berkle, Controlling & Service Manager Bernhard Boronczyk, Bereichsleiter Purchasing & Facilities Peter Harrer, Einkäufer Abteilung Einkauf Non Products Myriam von Pritzbuer, Leiterin Einkauf Non Products
Intranet Aufrufe	vom 23.04.2004, 02.06.2004, 12.06.2004
SAP R/3-Nutzung	Während der gesamten Dauer der Tätigkeit bei Sony (17.02.04 – 08.08.04)

Glossar

C-Güter/C-Teile/ C-Artikel	Von Unternehmen eingekaufte Waren und Dienstleistungen, die einen geringen Wertanteil am Gesamtvolumen der eingekauften Waren und Dienstleistungen, hingegen aber einen hohen Anteil des physischen Einkaufsvolumens haben.
Desktop-Purchasing	Durchführung von Bestellungen vom PC aus
Diverse	Unter Diverse werden Lieferanten im SAP-System verstanden, die im SAP-System nicht vollständig erfasst sind.
E-Procurement	Elektronische, i.d.R. internetbasierte Beschaffungsstrategie, die sowohl strategische als auch operative Beschaffungsprozesse umfasst, diese optimiert und somit effizienter gestaltet.
ERP-System	Enterprise Resource Planning: Betriebswirtschaftliche Standardsoftware, die prozessorientiert die einzelnen Unternehmensbereiche integriert. Meist in unterschiedliche Module aufgeteilt.
Internet	Weltweites Netz von Computer-Netzwerken, zwischen denen Informationen in einheitlichem Standard, dem TCP/IP ausgetauscht werden.
Intranet	I.d.R. abgeschlossene und geschützte Teilmenge des Internet für einen ausgewählten Teilnehmerkreis. Zu meist unternehmensinterne Netzwerke.

IXOS	<p>„IXOS zählt zu den führenden Enterprise Content Management (ECM)- Anbietern. Mit ECM-Lösungen optimieren Unternehmen ihre Geschäftsprozesse und erzielen eine sichere, den rechtlichen Anforderungen entsprechende Handhabung ihres geschäftskritischen Contents von der Erstellung über die Archivierung bis zur endgültigen Ablage.“</p> <p>Quelle: Internet http://www.ixos.com/local/de</p>
Maverick-Buying	<p>Einkauf von indirekten/MRO-Produkten außerhalb von Rahmenverträgen. Dies geschieht in fast allen Fällen unter Umgehung des Einkaufs</p>
Punchout-Katalog	<p>Die Punchout-Kataloge stellen Elektronische-Kataloge dar, auf die, die Mitarbeiter der Sony Deutschland GmbH via I-Shop zugreifen können. Die Anlage und Pflege des Katalogs wird vom beschaffenden Unternehmen übernommen.</p>
SAP R/3	<p>Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung Realtime/3: Integrierte, branchenneutrale Standardsoftware, die alle betriebswirtschaftlichen Anwendungsbereiche abdeckt, integriert und verbindet.</p>
Workflow	<p>Formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Geschäftsprozess. Er beinhaltet die zeitlichen, fachlichen und ressourcenbezogenen Spezifikationen, die für eine automatische Steuerung des Arbeitsablaufes auf der operativen Ebene erforderlich sind. Die hierbei anzustoßenden Arbeitsschritte sind zur Ausführung durch Mitarbeiter oder durch Anwendungsprogramme vorgesehen.</p>

Anhang

Anhang

Verzeichnis der Anhänge

ANHANG I PRÄSENTATION DER ANALYSEERGEBNISSE	79
ANHANG II EINKAUFSLITLINIE	95
ANHANG III PROJEKTPLANUNG	105
ANHANG IV GESPRÄCHSLITFADEN	111